

---

# DIPLOMARBEIT

---

Herr Ing.  
**Matthias Held**

**Erstellung und Einführung  
eines CRM-Systems im Pro-  
jektgeschäft in einer risiko-  
orientierten Betrachtung**

Vöcklabruck, 2014

---

# DIPLOMARBEIT

---

## **Erstellung und Einführung eines CRM-Systems im Pro- jektgeschäft in einer risiko- orientierten Betrachtung**

Autor:

**Herr Ing. Matthias Held**

Studiengang:

**Wirtschaftsingenieurwesen**

Seminargruppe:

**KW09w2VA**

Erstprüfer:

**Prof. Dr. René-Claude Urbatsch**

Zweitprüfer:

**Prof. Dr. Johannes N. Stelling**

Einreichung:

**Vöcklabruck, 27.01.2014**

Verteidigung/Bewertung:

**Vöcklabruck, 2014**

## Inhaltsverzeichnis

|  |            |
|--|------------|
| <b>INHALTSVERZEICHNIS.....</b>   | <b>I</b>   |
| <b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>   | <b>II</b>  |
| <b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS/GLOSSAR .....</b>   | <b>III</b> |
| <b>1. EINLEITUNG .....</b>   | <b>1</b>   |
| 1.1 Problemstellung.....   | 1          |
| 1.2 Zielsetzung.....   | 3          |
| 1.3 Methodisches Vorgehen .....  | 3          |
| <b>2. ERSTELLUNG UND EINFÜHRUNG EINES CRM-SYSTEMS IM<br/>PROJEKTGESCHÄFT IN EINER RISIKOORIENTIERTEN<br/>BETRACHTUNG .....</b> | <b>5</b>   |
| <b>2.1 Grundlagen .....</b>  | <b>5</b>   |
| 2.1.1 Customer Relationship Management.....  | 5          |
| 2.1.2 Projektgeschäft .....  | 22         |
| 2.1.3 Risikoorientierte Betrachtung .....  | 31         |
| <b>2.2 Erstellung des CRM-Systems .....</b>  | <b>43</b>  |
| 2.2.1 Bedarfsanalyse .....   | 43         |
| 2.2.2 Konzeption .....   | 45         |
| 2.2.3 Funktionsweise .....   | 50         |
| <b>2.3 Einführung des CRM-Systems bei GIG Fassaden in einer<br/>risikoorientierten Betrachtung .....</b>                       | <b>56</b>  |
| 2.3.1 Aufbau.....  | 58         |
| 2.3.2 Ablauf.....  | 59         |
| 2.3.3 Bewertung.....   | 60         |
| <b>3. FAZIT .....</b>  | <b>63</b>  |
| <b>3.1 Ergebnisse .....</b>  | <b>63</b>  |
| <b>3.2 Maßnahmen.....</b>  | <b>64</b>  |
| <b>3.3 Konsequenzen .....</b>  | <b>65</b>  |
| <b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>   | <b>IV</b>  |
| <b>EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG .....</b>   | <b>IX</b>  |

## Abbildungsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| Abbildung 01: CRM as a cross-functional activity.....  | 6  |
| Abbildung 02: Ziele von CRM.....   | 10 |
| Abbildung 03: Microsoft Dynamics CRM .....   | 16 |
| Abbildung 04: Projektmanagementdreieck .....   | 24 |
| Abbildung 05: Tenderqualität Teil 1 .....  | 25 |
| Abbildung 06: Tenderqualität Teil 2.....   | 26 |
| Abbildung 07: Die Zehnerregel der Fehlerkosten .....   | 37 |
| Abbildung 08: SWOT-Analyse.....  | 38 |
| Abbildung 09: Darstellung des VaR am Beispiel einer normalverteilten<br>Zufallsvariablen ..... | 40 |
| Abbildung 10: GIG Enterprise System.....   | 46 |
| Abbildung 11: GIG Projektbuch .....  | 48 |
| Abbildung 12: GIG Adress-Info.....   | 49 |
| Abbildung 13: GIG Ansprechpersonen.....  | 50 |
| Abbildung 14: GIG Enterprise System mit CRM.....   | 51 |
| Abbildung 15: Such und Eingabemaske.....   | 52 |
| Abbildung 16: Projektsuche.....  | 52 |
| Abbildung 17: Firmensuche.....   | 53 |
| Abbildung 18: Informationsmaske Firma .....  | 53 |
| Abbildung 19: GIG Fassaden GmbH.....   | 57 |
| Abbildung 20: Nutzwertanalyse CRM-Systeme.....   | 61 |
| Abbildung 21: Gewinnvergleichsrechnung .....   | 62 |
| Abbildung 22: Gewinnvergleichsrechnung 2% .....  | 63 |

## Abkürzungsverzeichnis/Glossar

|        |                      |
|--------|----------------------|
| bzw.   | beziehungsweise      |
| DGL    | Design-Gruppenleiter |
| d.h.   | das heißt            |
| etc.   | et cetera            |
| evtl.  | eventuell            |
| grds.  | grundsätzlich        |
| i.d.R. | in der Regel         |
| lt.    | Laut                 |
| o.g.   | oben genannten       |
| pers.  | persönlich           |
| PM     | Projektmanager       |
| TM     | Tendermanager        |
| v.a.   | vor allem            |
| z.B.   | zum Beispiel         |

# 1. Einleitung

In der heutigen Geschäftswelt nimmt die Kundenloyalität immer stärker ab. Die Gewinnung von Neukunden ist im Vergleich zur Erhaltung bzw. dem Ausbau der wichtigen Stammkunden jedoch überproportional teuer. Dadurch werden Unternehmen gezwungen die Ausgestaltung ihrer Kundenkontakte immer mehr zu professionalisieren und zu systematisieren. Der immer größer und aggressiver werdende Wettbewerb im Inland und Ausland, sowie die Tatsache, dass die Konkurrenz möglicherweise über ein Customer Relationship Management System verfügt setzt das eigene Unternehmen, welches dies noch nicht hat, vermehrt unter Druck.

Die große Chance, sich einen Wettbewerbsvorteil durch ein professionelles CRM-System zu verschaffen mittels Einsatz neuer Formen der Kundenkommunikation, sowie durch die gezielt differenzierte Nutzung der vielfältigen Kundenkontakte, wird in der Zukunft für kleine und mittelständische Unternehmen überlebensnotwendig sein.

## 1.1 Problemstellung

Bei einem mittelständischen Unternehmen ist es von großer Wichtigkeit, dass der Vertrieb gut strukturiert und erstklassig organisiert abläuft. Ein Verkäufer sollte agieren anstatt zu reagieren, auf die Kunden zugehen, eine gegenseitige Vertrauensbasis zu ihnen herstellen und eine langfristige Kundenbeziehung zu ihnen aufbauen.

In der Firma GIG Fassaden GmbH aus Attnang-Puchheim ist zurzeit noch kein CRM-System implementiert, wodurch keine kontrollierte Kundenbetreuung stattfindet. Das Unternehmen besitzt eine Vielzahl von Kontakten, welche sich aus der Vergangenheit durch die Verwirklichung von Projekten im lokalen sowie im internationalen Markt ergeben haben. Im Sonderfassadenbau sollte eine projektgezielte Kundenbetreuung vollzogen werden, um Kunden schon vor einer Projektaus-

schreibung zu unterstützen und sich einen Vorteil zu verschaffen. Einige Anfragen für Gebäudehüllen erfolgen teils ohne einen vorhandenen Kontakt zu Bauherren, Architekten oder Fassadenberatern.

Die Chancen ein weiteres Projekt eines zufriedenen Kunden zu erhalten, beruht zurzeit auf der Nachfrage des Kunden, da meist der Kontakt nach Fertigstellung eines Gebäudes nicht gepflegt wird und daher eher gering ist.

Durch Mitarbeiter, welche das Unternehmen extern vertreten z.B. Verkäufer, Projektleiter, Tender Manager, Einkäufer oder Geschäftsführer werden sehr große Datenmengen über Kunden, aktuelle oder zukünftige Projekte sowie Informationen über einzelne Personen mit Einfluss in verschiedenen Organisationen gesammelt. Da es derzeit keine zentrale Sammelstelle für diese Informationen gibt, sind diese in verschiedenen kleinen Archiven verstreut oder noch häufiger in den Köpfen der einzelnen Mitarbeiter. Die Nutzung der vorhandenen Informationen im Vertrieb, gestaltet sich meist schwierig, da einem die Vertriebsmitarbeiter nicht bekannt sind, ebenso welche Informationen das Unternehmen bereits besitzt und wo diese sind oder wer zugangsberechtigt ist. Speziell bei Informationen, welche nur für kurze Zeit von Wert sind, wie neue Projekte am Markt, aktuelle Probleme eines Kunden oder ähnlichem, verliert das Unternehmen Chancen oder trifft risikoreiche Entscheidungen, da die Wahrscheinlichkeit, dass die Information rechtzeitig per Zufall an die richtige Stelle gelangt, extrem gering ist.

Da regelmäßige Besprechungen, bei denen alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt, über die aktuelle Marktsituation und ihnen bekannte Chancen und Neuheiten berichten, zu viel Zeit in Anspruch nehmen, muss nach einer kostengünstigeren, einfacheren und zentralen Lösung gesucht werden.

## 1.2 Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es, ein Customer Relationship Management zu erstellen und einzuführen, welches speziell auf die dargestellten Probleme des Unternehmens eingeht.

Es wird auf folgende Fragestellungen eingegangen:

- Was ist ein Customer Relationship Management System, welche Ziele verfolgt es und wie ist es aufgebaut?
- Wie ist ein Projekt definiert, wie gestalten sich die Auftragsentstehung und der daraus folgende Projektablauf bei GIG Fassaden?
- Was versteht man unter Risikomanagement, welche Ziele und Aufgaben stecken dahinter?
- Welche Methoden, Verfahren und Instrumente kann man für das Risikomanagement anwenden?
- Mit welchen Risiken muss man im Projektgeschäft rechnen?
- Was soll das neue CRM-System können?
- Gibt es bestehende Systeme, welche verwendet werden könnten?
- Gibt es bereits bestehende System bzw., wie sieht das im Unternehmen aus?
- Wie funktioniert das neue entwickelte System und welche Funktionen beinhaltet es?
- Welche Vorteile, Nachteile bzw. Chancen und Risiken gibt es?
- Wie ist das neue System aufgebaut und was ist dafür alles notwendig?
- Wer muss mit dem System arbeiten?
- Welche Kosten entstehen durch die Eigenentwicklung?

## 1.3 Methodisches Vorgehen

Die in Kapitel 1.2 erwähnten Fragestellungen werden im Verlauf dieser Arbeit systematisch abgearbeitet, wobei sich das erste Kapitel der Einleitung, der Problemstellung und der Zielsetzung widmet. In den Grundlagen wird im weiteren Verlauf



beschrieben, was ein Customer Relationship Management System ist, sowie die Ziele und Aufgaben näher betrachtet. Danach wird definiert, was ein Projektgeschäft ist und weiter aufgezeigt, wie die Auftragsentstehung bei GIG Fassaden abläuft und mit welchen Risiken im Projektgeschäft gerechnet werden muss.

Unter dem Punkt Erstellung des CRM-Systems wird auf den Bedarf des Unternehmens eingegangen und welche Aufgaben das neue System können sollte. Ebenso wird die Ist-Situation des Unternehmens dargestellt bzw. welche Systeme zurzeit in Verwendung sind. Im Kapitel 2.2 wird die Funktionsweise verdeutlicht, sowie die visuelle Darstellung, die Vorteile und Nachteile eines neuen Systems werden aufgelistet.

Unter Kapitel 2.3 wird die Einführung des CRM-Systems beschrieben, wobei der Aufbau der Einführung und mögliche Risiken aufgezeigt werden. Ebenfalls wird auf den Ablauf der Einführung eingegangen, der auf einem bereits bestehenden System basiert. Der Ablauf der Einführung wird anhand des im Aufbau erläuterten Modells beschrieben. In der Bewertung wird auf die entstehenden Kosten näher eingegangen und durch verschiedene Analysen die Einführung bewertet.

Zum Schluss werden die Ergebnisse, die daraus entstehenden Maßnahmen und Konsequenzen der Umsetzung betrachtet.

## **2. Erstellung und Einführung eines CRM-Systems im Projektgeschäft in einer risikoorientierten Betrachtung**

### **2.1 Grundlagen**

In den Grundlagen wird erklärt, was hinter dem Begriff Customer Relationship Management steckt, was man unter einem Projektgeschäft versteht und eine risikoorientierte Betrachtung beschrieben.

#### **2.1.1 Customer Relationship Management**

In diesem Kapitel wird beschrieben, was ein Customer Relationship Management System ist, welche Ziele das System verfolgt, wie der Aufbau eines Systems aussieht. Ebenso werden ein paar der gängigsten CRM-Systeme, welche zurzeit auf dem Markt sind, kurz beschrieben.

#### **Was ist CRM?**

Zur heutigen Zeit ist fast schon ein jeder mit einem Customer Relationship Management in Kontakt gekommen, sei es durch eine Umfrage eines neuen Produktes oder der täglichen Flugblätter im Postkasten. Hinter dieser Art von Werbung steckt eine perfektionierte Marketingstrategie, welche von den Unternehmen gezielt durchgeführt wird, um eine neue oder bestehende Verbindung zu den Kunden aufzubauen bzw. zu stärken.

Das CRM-System soll eine Managementmethode darstellen, die die Strategien eines Unternehmens verfeinert und ebenso einen höheren Nutzen für Kunden bildet. Um ein CRM-System erfolgreich einzuführen, müssen einige Voraussetzungen erfüllt werden, welche sich ein Unternehmen bewusst machen sollte.

Eines der wichtigsten Dinge ist die Beziehung zum Kunden, der auch als Unternehmensanlage betrachtet werden kann. Folglich können Beziehungen zu den Kunden unterschiedlich dirigiert und weiterentwickelt werden, um so eine höhere Kundenbindung an das Unternehmen zu erlangen und ein besseres Ergebnis zu erwirtschaften. Kunden wurden früher als Zuschauer wahrgenommen, welche man mit einer Unmenge an Werbung überflutete. Wird der Kunde vom Unternehmen als Investition betrachtet, bewirkt dies auch, dass mögliche zukünftige Einnahmen erzielt werden und so der Unternehmenswert steigt. Durch das Customer Relati-

onship Management werden die wichtigsten, ertragreichsten Kunden identifiziert, mit der Absicht diese stärker an das Unternehmen zu binden, um so den Wert der Firma zu steigern.<sup>1</sup>

Ein weiterer wichtiger Punkt eines funktionierenden CRM-Systems ist, dass ein Unternehmen nach Vorgängen organisiert sein sollte. Viele Unternehmen scheitern bei der Einführung, da die interne Kommunikation einzelner Bereiche, wie der Verkauf, das Marketing, der Service schlecht ist. Um die Vorteile eines CRM-Systems zu nutzen, müssen wie in Abbildung 1, die starren Strukturen eines Unternehmens aufgegeben werden und sich mehr auf die Kunden zu konzentrieren. Die Gefahr hierbei ist, dass die Kunden vom Unternehmen zu gering bewertet und gewissermaßen zur Seite geschoben werden.

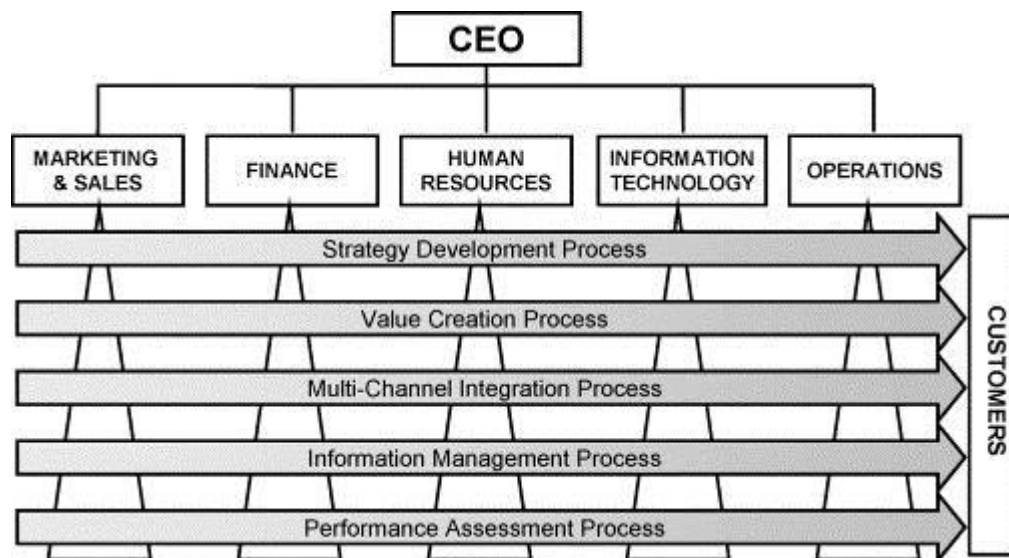


Abbildung 01: CRM as a cross-functional activity<sup>2</sup>

Als Ergebnis sind die Möglichkeiten für die Maximierung des Kundennutzens und die Profitabilität des Unternehmens oft verloren.

In den vergangenen Jahren erkannten Unternehmen die Vorteile ihre Prozesse zu organisieren, anstatt deren Funktionen. Prozessorientierte Firmen behalten sich ihre fachliche Kompetenz im Marketing, Fertigung usw., stellen jedoch fest, dass

<sup>1</sup> Vgl. Payne, Adrian: Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management, Cranford 2008, S. 12.

<sup>2</sup> URL <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850104000367>>, verfügbar am 26.05.2013, 11:30.

die Prozesse, welche Werte für Kunden liefern, auch für Lieferanten genutzt werden können. Ein Prozess ist im Wesentlichen jede einzelne Aktivität oder eine Reihe von Aktivitäten, die im Eingang einen Mehrwert erreichen.

Kunden suchen im modernen Markt nur selten nach einem einzigartigen Produkt, sie bevorzugen eine schnelle Lieferung, eine Garantie bzw. Gewährleistung, sowie Serviceleistungen. Die Integration und eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit dieser Prozesse definieren die Stärken von CRM.<sup>3</sup>

Ein weiterer wichtiger Schritt für die Einführung eines CRM-Systems ist der korrekte Umgang mit den vorhandenen Kundeninformationen.

Der Schritt vom Massenmarketing zum kundenbezogenen-Marketing kreierte einen eigenen Käufermarkt. Kunden üben durch deren Möglichkeit zu wählen oder abzulehnen, einen relativ großen Einfluss auf den Betrieb eines Unternehmens aus. In den Zeiten des e-commerce geht dies besonders einfach, wenn man mit einem Klick ein Geschäft abschließen kann oder dies den Verlust eines Kunden durch einen schnelleren versierten Konkurrenten bedeutet. Es geht also darum, die aktuellen Bedürfnisse von Kunden zufrieden zu stellen und die eintreffenden Ereignisse vorherzusehen. Folglich muss das Unternehmen seine Kunden kennen, um das Wissen pro aktiv nutzen zu können. Durch einen Kundendienst z.B.: einem Call-Center, können mögliche Beschwerden heraus geforscht werden und diese im weiteren Verlauf behoben werden.

Unzufriedene Kunden beschweren sich meist nicht mehr, sondern gehen lieber gleich zur Konkurrenz.<sup>4</sup>

Die dafür benötigten technischen Mittel sind oft mit hohen Investitionen verbunden, die dem möglichen Gewinnen gegenübergestellt werden müssen. Die ge-

---

<sup>3</sup> Vgl. Payne, Adrian: a.a.O., S. 13.

<sup>4</sup> Vgl. Payne, Adrian: a.a.O., S. 14.

neuen technischen Bestandteile eines CRM-Systems und deren Vorteile werden in einem späteren Kapitel behandelt.

Nachdem nun erläutert wurde, welche Voraussetzungen nötig sind für eine erfolgreiche CRM-Einführung, wird hier die Definition von einem Customer Relationship Management beschrieben. Im allgemeinen Sinn wird CRM von Autor zu Autor verschieden definiert, da jeder eine unterschiedliche Betrachtungsweise dieses Themas hat. Ältere Arbeiten beschreiben das CRM-System als rein technologische Lösung, welche zur Erfassung und Verarbeitung von Daten durch IT-Systeme genutzt wird. Ein CRM besteht natürlich aus technologischen Komponenten, aber ebenso aus betriebswirtschaftlichen und anderen Aspekten.

Die betriebswirtschaftliche Komponente wird immer wichtiger, wodurch der Kunde und seine Bedürfnisse hervorgehoben werden, das einem Unternehmen erst ermöglicht einen Wert zu erzeugen. Durch eine gute Pflege des Kontaktes und einer partnerschaftlichen Beziehung zum Kunden, kann dieser dadurch langfristig an das Unternehmen gebunden werden.

Eine erfolgreiche CRM-Umsetzung entsteht weder durch eine einseitige Konzentration auf das CRM-System, noch durch die Fokussierung auf die betriebswirtschaftliche CRM-Konzeption. Durch eine abgestimmte kundenorientierte Strategie und einem kundenorientierten Informationssystem, kann das gesamte Potenzial eines CRM-Systems ausgeschöpft werden.

*„Customer Relationship Management umfasst den Aufbau und die Festigung langfristiger profitabler Kundenbeziehungen durch abgestimmte und kundenindividuelle Marketing-, Sales- und Servicekonzepte mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien.“<sup>5</sup>*

### **Ziele von CRM**

Ein Hauptziel von CRM ist die Schaffung wirtschaftlicher Vorteile durch den Aufbau und die Betreuung von langjährigen Kundenbeziehungen. Dieses Ziel lässt sich in unterschiedliche Primär- und Sekundärziele gliedern, die nachfolgend näher beschrieben werden:<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Hippner, Hajo; Hubrich, Beate; Wilde, Klaus D.: Grundlagen des CRM: Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, Wiesbaden 2011, S. 18.

<sup>6</sup> Vgl. Schumacher, Jörg; Meyer, Matthias: Customer Relationship Management strukturiert dargestellt, Prozesse, Systeme, Technologien, Heidelberg Berlin, 2004, S. 22ff.

- Öfters ist es rentabler, bestehende Kundenbeziehungen aufrecht zu erhalten als neue Kunden zu gewinnen.

Die Gewinnung von neuen Kunden ist meist mit relativ hohen Kosten verbunden. Daher sind die Kosten für das Halten eines vorhandenen Kunden um ein Vielfaches geringer, als einen Interessenten als Neukunden zu akquirieren. In der Lebensversicherung oder im Kreditkartengeschäft rentieren sich die Kundenbeziehungen erst nach einigen Jahren.<sup>7</sup>Aus diesem Grund ist es in vielen Fällen ein wirtschaftlicher Vorteil, eine langfristige Kundenbeziehung aufrecht zu erhalten.<sup>8</sup>

- Mit zunehmender Dauer einer Kundenbeziehung werden auf Grund von Lerneffekten die Kosten reduziert.

Je länger ein Kundenverhältnis andauert, umso geringer werden die Kosten für die Pflege und der Fortführung der Beziehung. Durch den stetigen Kontakt mit dem Kunden kann sich das Unternehmen mit den Anforderungen und Bedürfnissen vertraut machen. Auftretende Fehler oder Probleme lassen sich dadurch frühzeitiger erkennen, was zu weniger Beschwerden bzw. zu geringeren Nachbearbeitungskosten führt. Zusätzlich zur Kostenminimierung nimmt auch der Verwaltungs- und Koordinationsaufwand bei langfristigen Kundenbeziehungen ab.<sup>9</sup>

- Die Wahrscheinlichkeit von Wiederholungskäufen steigt mit der Dauer der Kundenbeziehung.

Einen Großteil des Umsatzes von Unternehmen kann mit Wiederholungskäufen von Kunden erzielt werden. Dieser kann bis zu 70% des Umsatzes sein, indem Produkte ersetzt bzw. wieder gekauft werden. Diese Tendenz erhöht sich, je länger ein Kunde eine Beziehung zu einem Unternehmen pflegt, dementsprechend vermindert sich die Gefahr, dass ein Kunde zur Konkurrenz abwandert.<sup>10</sup>

- Cross- und Up-Selling-Potenziale können aufgedeckt und ausgenutzt werden.

Pflegt ein Unternehmen seine Kundenbeziehungen, lassen sich dadurch Daten, Informationen und Interessen sammeln. Durch die Analyse der Daten kann ein

---

<sup>7</sup> Vgl. Heskett, James L.; Jones, Thomas O.; et al.: Dienstleister müssen die ganze Service-Gewinn Kette nutzen. ,1994 In: Harvard Business Manager Heft 4, S. 50 ff.

<sup>8</sup> Vgl. Töpfer, Andreas; Mann, Armin: Kundenzufriedenheit als Messlatte für den Erfolg., Neuwied, 1996, S. 3.

<sup>9</sup> Vgl. Stahl, Heinz: Modernes Kundenmanagement – Wenn der Kunde im Mittelpunkt steht., Renningen, 1998

<sup>10</sup> Vgl. URL <<http://wissen.harvardbusinessmanager.de/wissen/leseprobe/29861164/artikel.html>>, verfügbar am 26.05.2013, 11:20.

Kundenprofil ermittelt werden, wodurch der Kunde mit weiteren ähnlichen Produkten beworben werden kann und er so seinen zusätzlichen Bedarf abdeckt. Durch das Cross-Selling, entsteht eine neue Vertriebsmöglichkeit, welche die Einnahmen des Unternehmens steigert und den Grad der Kundenbindung erhöht. Es besteht auch die Möglichkeit eines Up-Selling's, worunter der zusätzliche Verkauf von ähnlichen aber hochwertigeren Produkten zu verstehen ist.

- Leichte Mängel und Preisunterscheide werden von Stammkunden leichter toleriert. Stammkunden sind meistens mit der Leistung eines Unternehmens zufrieden und sind deshalb weniger schnell bereit zum Konkurrenten zu wechseln. Treuere Kunden sind meist auch großzügiger, wenn es um Fehler und um die Erhöhung des Preises geht, da sie aus ihrer Erfahrung wissen, dass das Unternehmen gute Produkte liefert. Stammkunden schätzen die Vorzüge von längeren Beziehungen höher als Neukunden.
- Der Aufbau eines positiven Unternehmensimages wird durch Stammkunden unterstützt.

Eine Vielzahl von zufriedenen Kunden ist eine gute Referenz für das Unternehmen. Es poliert nicht nur das Image und den Ruf des Unternehmens auf, ebenso steigert sich durch die Weiterempfehlung von vorhandenen zufriedenen Kunden der Umsatz.

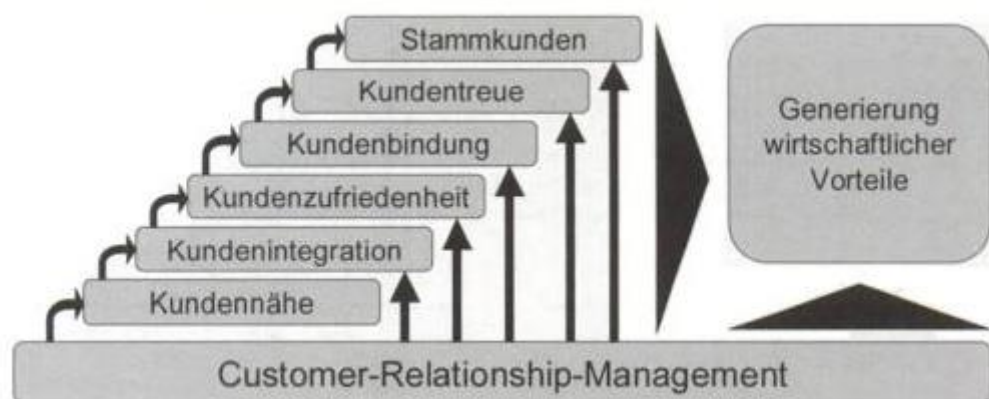


Abbildung 02: Ziele von CRM<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Schumacher, Jörg; Meyer, Matthias: Customer Relationship Management strukturiert dargestellt, Prozesse, Systeme, Technologien, Heidelberg Berlin, 2004, S. 26.

Die in der Abbildung 02 angeführten Aspekte werden als typische Ziele des CRM betrachtet und als Voraussetzung für eine langfristige Kundenbeziehung gesehen. Sie werden des Weiteren im Folgenden näher beschrieben.

Die **Kundennähe** wird im Allgemeinen als der Grad der Wechselbeziehung zwischen einem Unternehmen und einem Kunden beschrieben.

Durch die Kundennähe wird es dem Unternehmen erleichtert, die Bedürfnisse der Kunden zu ermitteln. Es können dadurch individuelle Kundenbeziehungen aufgebaut und Produkt- und Serviceleistung benutzerbezogen gestaltet werden. Das ermöglicht den effektiveren Einsatz von Ressourcen und vermindert dadurch die Fehlerquote, was folglich zur Senkung der Kosten bei der Fehlerbehebung führt. Ebenso können Transaktionskosten bei der Vereinbarung, Ausführung und Anpassung von Vorfällen verringert werden. Ausgaben können nicht nur verringert werden, sondern auch entstehen, wie die Kosten für die Koordinierung von Aktivitäten oder mit zunehmender Kundennähe erhöhen sich die Informationsversorgung und die Ausgaben in der Fertigung und Logistik bei der Erfüllung von speziellen Kundenwünschen. Letztendlich ist ein zu hohes Maß an Kundennähe aus den oben genannten Gründen meist nicht zielführend.<sup>12</sup>

Als **Kundenintegration** wird die Einbindung von Kunden in die Prozesse eines Unternehmens bezeichnet. Sie wird daher oft als Intensivierung der Kundennähe betrachtet. Die Kunden werden bei der Leistungserstellung in die Prozesse des Unternehmens eingebunden. Bei der Erstellung von benutzerbezogener Software arbeitet der Kunde bereits ab der Entwicklungsphase eng mit dem Unternehmen zusammen. Durch die Integration der Kunden entstehen meist höhere Kosten für das Unternehmen, z.B.: durch Berücksichtigung spezieller Kundenanforderungen in der Konzeption, Herstellung und Lager. Durch die Entwicklung von Serviceleistung könne diese Wünsche besser berücksichtigt werden.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Vgl. Schumacher, Jörg; Meyer, Matthias: a.a.O., S. 27.

<sup>13</sup> Vgl. Homburg, Christian ; Bruhn, Manfred: Handbuch Kundenbindungsmanagement, 5. Auflage, Wiesbaden 1999, S. 3 f.



**Kundenzufriedenheit** ist die festgestellte Erfüllung bzw. Befriedigung von Kundenwünschen oder Erwartungen an einer Soll-Leistung, in Relation einer vollbrachten Ist-Leistung. Die Kundenzufriedenheit ist normalerweise subjektiv und von den unterschiedlichen Eigenschaften des jeweiligen Kunden abhängig. Durch die eigene Erfahrung, den Informationsaustausch mit anderen Personen und durch den Vergleich mit ähnlichen Produkten und Lieferanten, wird die Erwartung an ein Produkt beeinflusst.

Grundsätzlich kann behauptet werden:<sup>14</sup>

- Kundenzufriedenheit tritt ein, wenn die erhoffte Leistung erbracht und übertroffen wird.
- Kundenunzufriedenheit tritt ein, wenn die erhoffte Leistung nicht erbracht und unterschritten wird.

Als **Kundenbindung** wird die Schaffung von einer bewussten Nachkaufabsicht des Kunden beschrieben, hierzu soll eine enge Bindung zwischen dem Unternehmen und dem Kunden erfolgen. Diese angestrebte Bindung soll jedoch auf quantitativen Qualitätsfaktoren und auf nicht-rationalen Eigenschaften wie Moral und Vertrauen basieren. Die Stabilität von Kunden-Unternehmens-Beziehungen wird durch emotionale Wechselbarrieren in Verbindung mit rationalen Vorzügen des Anbieters erhöht.<sup>15</sup>

Als **Kundentreue** wird das Wieder- oder Nachkaufverhalten eines Kunden bezeichnet. Ein treuer Kunde ist jener, der einen festgelegten Bedarf regelmäßig bei einem gleichen Unternehmen bezieht. Sie basiert ebenso auf dem Leistungsvergleich eines Kunden zwischen konkurrierenden Unternehmen. Der Kunde entscheidet sich individuell nach einer Einschätzung und Betrachtung von Alternativen für einen bestimmten Anbieter. Die Entscheidung eines Kunden hängt nicht nur von rationalen Faktoren, sondern auch von der Risikobereitschaft, Bequem-

---

<sup>14</sup> Vgl. Schumacher, Jörg; Meyer, Matthias: a.a.O., S. 28.

<sup>15</sup> Vgl. Stahl, Heinz: a.a.O., S. 50 f.

lichkeit, vom Informationsmangel oder auch vom Zufall ab. Ebenso wirkt sich der Grad der Kundenzufriedenheit nicht ungemein auf die Treue eines Kunden aus.<sup>16</sup>

### **Aufbau des CRM**

Im Allgemeinen wird zwischen einem strategischen, operativen, analytischen und kommunikativen CRM unterschieden.

Das **strategische CRM** hat eine zentrale Rolle im strategischen Marketing. Man versteht darunter, dass der Kunde im Mittelpunkt steht und alle Marketingaktivitäten des Unternehmens auf ihn abgestimmt werden. Es sollen Beziehungen zwischen dem Markt und Unternehmen analysiert, Potential erkannt und neue Strategien entwickelt werden.

Strategisches Marketing wird auch *„(...)als ein systematisches, ganzheitliches, interaktives, potenzialorientiertes und in der Regel längerfristig orientiertes Unternehmensführungskonzept charakterisieren, das sich mit den außerordentlichen komplexen Beziehungs- und Wirkungszusammenhängen zwischen dem Unternehmen und seinem Markt beziehungsweise seinem Umfeld auseinandersetzt.“*<sup>17</sup>

Der schrittweise Aufbau des strategischen CRM ist in Situationsanalyse, Ziel-, Strategie-, Maßnahmenplanung und Kontrolle aufgeteilt.

Das wichtigste beim **analytischen CRM** sind Daten, die zuerst gesammelt und dann ausgewertet werden müssen. Diese Informationen sollen als Entscheidungsgrundlage für die Lenkung von Kundenbeziehungen dienen. Die benötigten Daten können aus Kundenkontakten wie Außendienstbesuche, Telefonaten, Emails, Kauf- bzw. Bestelldaten oder von anderen Datenquellen stammen. Aus den erhaltenen Daten können die oben erwähnten Parameter wie Kundenzufriedenheit, Kundentreue, Unterteilung des Kundenbestands usw. ermittelt werden. Die erhaltenen Ergebnisse werden an das operative und kommunikative CRM wei-

---

<sup>16</sup> Vgl. Schumacher, Jörg; Meyer, Matthias: a.a.O., S. 30 f.

<sup>17</sup> Meyer, Matthias; Weingärtner, Stefan; Döring, Stefan: Kundenmanagement in der Network Economy – Business Intelligence mit CRM und e-CRM, Braunschweig/ Wiesbaden 2001, S. 56.

tergeleitet, wodurch beispielsweise Umsatzschätzungen, Zielgruppenzuordnung oder die Abwanderungswahrscheinlichkeit von Kunden festgestellt werden kann.<sup>18</sup>

Mögliche IT-Systeme für das analytische CRM sind das Data Warehouse, Online Analytical Processing (OLAP) oder Data Mining.

Durch die Vorgaben des strategischen CRM soll das **operative CRM** möglichst effizient eingesetzt werden, um das Marketing, den Vertrieb und den Service zu automatisieren, wobei auf das analytische CRM zurückgegriffen wird. An vorderster Stelle steht der Kontakt zum Kunden, der durch verschiedene Möglichkeiten erfolgen kann. Es gilt grundsätzlich zu unterscheiden, ob der Mitarbeiter mit dem Kunden im direkten oder indirekten Kontakt steht.<sup>19</sup>

- Direkter Kontakt

Der Mitarbeiter führt ein persönliches Gespräch mit Außen- oder Innendienstmitarbeiter eines Unternehmens.

- Indirekter Kontakt

Der Mitarbeiter tritt mit dem Kunden über Onlinemedien in Kontakt.

Ein operatives CRM-System unterstützt die Mitarbeiter bei folgenden Aufgaben:<sup>20</sup>

- Kundendatenverwaltung
- Unterstützung bei der Angebotserstellung
- Terminplanung und automatische Wiedervorlage
- Besuchs- und Gesprächserfassung

Das **Kommunikative CRM** wird meist auch als das kollaborative Customer Relationship Management bezeichnet. Die Aufgabe dieses Systems ist die Synchronisation und Verknüpfung von unterschiedlichen Kommunikationskanälen, wie Tele-

---

<sup>18</sup> Vgl. Schumacher, Jörg; Meyer, Matthias: a.a.O., S. 21.

<sup>19</sup> Vgl. Helmke, Stefan; Uebel, Matthias F.; Dangelmaier, Wilhelm: Effektives Customer Relationship Management, Instrumente - Einführungskonzepte - Organisation 3.Auflage, Wiesbaden 2003, S. 20.

<sup>20</sup> Vgl. Meyer, Matthias; Weingärtner, Stefan; Döring, Stefan: Kundenmanagement in der Network Economy – Business Intelligence mit CRM und e-CRM, Braunschweig/ Wiesbaden 2001, S. 61.

fon, Fax, Internet, E-Mail usw. mit dem eigenen und anderen Unternehmen. Die Kundenkontakte müssen gegenseitig abgestimmt werden, sodass keine Kontaktaufnahme zu Kunden über mehreren Stellen erfolgen kann. Ebenso sollen die übermittelten Informationen an einen Kunden geregelt werden, damit eine möglicherweise widersprüchliche Information vermieden wird. Bevorzugt sollte ein Customer Interaction Center als möglicher Kommunikationsweg in Betracht gezogen werden, wodurch eine einheitliche und systematische Ansprache des Kunden bei der Kundenneugewinnung, Auftragsannahme, Auftragsbearbeitung und Service erzielt werden kann.<sup>21</sup>

### **Bestehende CRM-Systeme**

Nachfolgend werden als Beispiele für CRM Softwareprodukte, das Microsoft Dynamics, das SAP CRM 7.0 und das Sunrise Software Relations CRM vorgestellt.

Das **Microsoft Dynamics CRM** System bietet eine für Vertrieb, Marketing und Kundenbetreuung aufeinander abgestimmte Lösung, wodurch die Mitarbeiter jederzeit und individuell auf die Kunden eingehen können.<sup>22</sup> Das System von Microsoft Dynamics unterstützt das Unternehmen, um mehr Erfolg zu erreichen, indem den Mitarbeitern die richtigen Werkzeuge zur Verfügung gestellt werden. Dadurch wird ihre Produktivität gesteigert und der Aktionsradius vergrößert. Das CRM System von Microsoft bietet die Möglichkeit die Software im Haus zu installieren oder extern mit sogenannten On-Demand Lösungen zu arbeiten. Ebenso bietet Dynamics CRM verschiedene Applikationen an, um auf die Daten via Internet oder Smartphone zugreifen zu können. Die Abbildung 03 zeigt das aktuelle System von Microsoft ist Dynamics CRM 2011.

---

<sup>21</sup> Vgl. URL <<http://www.monitor.at/index.cfm?storyid=4514>>, verfügbar am 26.05.2013, 18:00.

<sup>22</sup> Vgl. URL <<http://www.microsoft.com/de-de/dynamics/crm.aspx>>, verfügbar am 05.11.2013, 21:30.

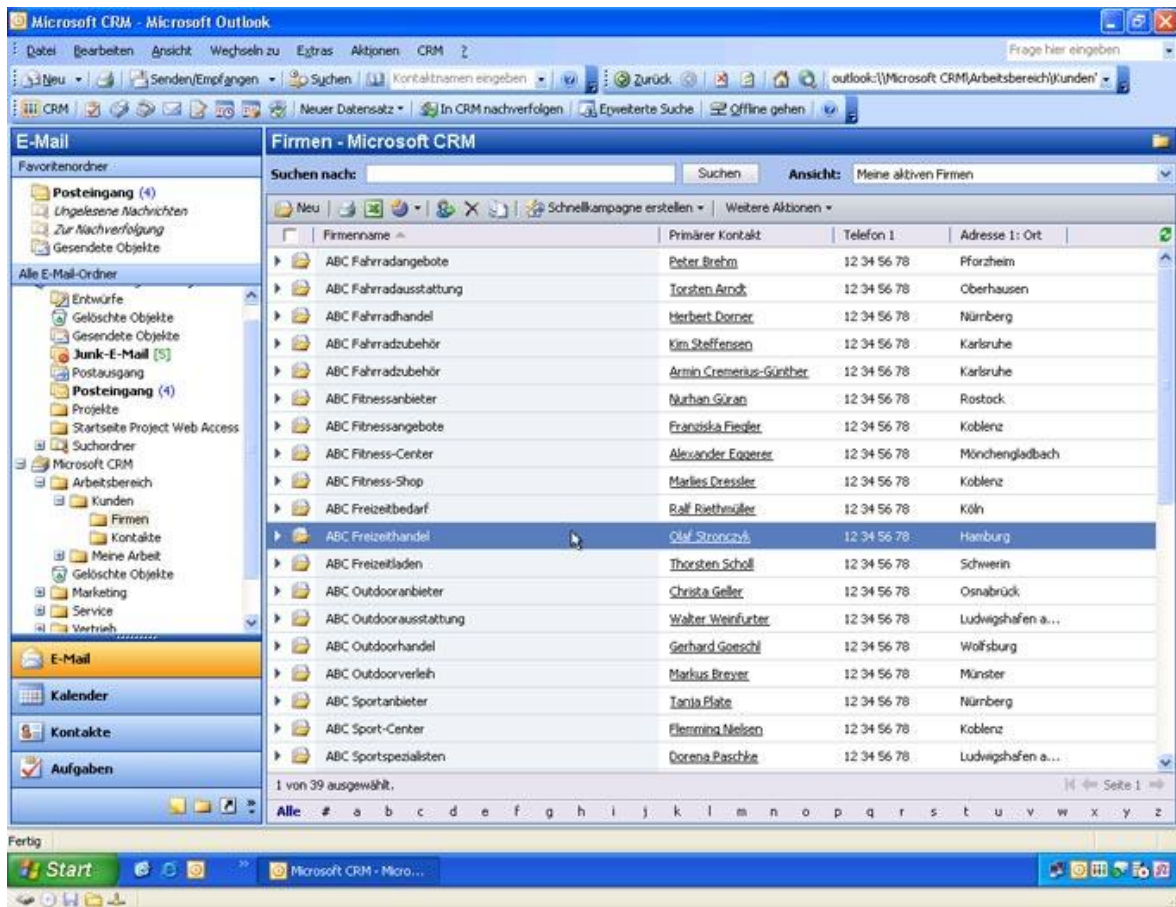


Abbildung 03: Microsoft Dynamics CRM<sup>23</sup>

## Vertrieb

Eine zentrale Stärke von Microsoft Dynamics CRM ist, dass die Benutzeroberfläche einfach und vertraut zu bedienen ist. Die benötigten Informationen können schnell und effektiv zur Verfügung gestellt werden. Der Arbeitsaufwand der Mitarbeiter kann durch die Nutzung des Microsoft Office-Client auf ein Minimum reduziert werden. Die Verkaufsmitarbeiter werden mit einer 360-Grad Kundenansicht versorgt, wodurch die Kontaktdetails und Geschäftsmöglichkeiten transparenter werden. Die Vertriebslösung beinhaltet folgende Funktionen:<sup>24</sup>

- Lead-to-Cash-Transparenz
- Ganzheitliche Kundenbetreuung
- Intuitive Filterung

<sup>23</sup> URL <[http://www.comelio.de/technologien\\_und\\_services/microsoft\\_dynamics/prozessmanagement](http://www.comelio.de/technologien_und_services/microsoft_dynamics/prozessmanagement)>, verfügbar am 06.11.2013, 18:00.

<sup>24</sup> Vgl. URL <<http://www.navax.com/Media/490856a6-ee37-422f-bff2-0e5e02dd34f0/Downloads/crm-2011-broschuere.pdf>>, verfügbar am 06.11.2013, 18:00.

- Datenzugriff
- Intelligentes Lead-Management
- Mehr Effizienz im Verkauf
- Fortschrittliches Zielmanagement
- Echtzeit Prognose
- Zentralisierte Dokumentenverwaltung
- Einheitliche Prozesse
- Bewährte Portallösung

### Marketing

Mit dem Marketingplanungstool können Verkaufsmöglichkeiten analytisch erkannt, Kampagnen effektiv verwirklicht und Investitionen genau bewertet werden. Dies erhöht den Nutzen der Marketingmaßnahmen des Unternehmens. Die spezifisch konfigurierbaren Verfahren sichern die schnelle Umwandlung von Verkaufschancen in Erfolge. Das Marketingtool beinhaltet unter anderem die angegebenen Funktionen:<sup>25</sup>

- Einbindung von Microsoft Office
- Verbessertes Datenmanagement
- Exakte Segmentierung
- Kampagnen-Lebenszyklusmanagement
- Intelligentes Lead-Management
- Erlaubnismarketing
- Eventmanagement

### Service

Das Dynamics CRM beinhaltet ein Kundenservice und eine Supportlösung. Ebenso kann der Mitarbeiter über den Microsoft Office-Client eine Menge von Anwendungen nutzen, wie das Fallmanagement, das Wissensmanagement oder das Dashboard. Dadurch wird ein besserer Servicelevel erreicht, der zugleich auch

---

<sup>25</sup> Vgl. URL <<http://www.navax.com/Media/490856a6-ee37-422f-bff2-0e5e02dd34f0/Downloads/crm-2011-broschuere.pdf>>, verfügbar am 06.11.2013, 19:00.

noch die Kosten senkt. Mit dem Workflow-Prozess können Freigaben vorangetrieben und die Effizienz erhöht werden. Dieses Tool umfasst folgende Funktionen:<sup>26</sup>

- Optimiertes Fallmanagement
- Umfassende Personalisierung
- Vollständige Interaktionshistorie
- Serviceplanung
- Serviceanalyse
- Service-Record-Auditing
- Online-Selfservice

Das System von **SAP CRM 7.0** wird in 4 Fachbereiche gegliedert, Marketing, Service, Vertrieb und Call Center. Es beinhaltet eine lückenlose Prozesskette von der Informationsgewinnung und der Verwaltung bis hin zur Datenauswertung und Qualitätssicherung.<sup>27</sup> CRM 7.0 ist ein Bestandteil der SAP Business Suite.

Die zentral gesammelten Informationen bilden das Fundament der Software und erlauben einen schnellen Zugriff auf Kundeninformationen. Das System beinhaltet eine einheitliche Arbeitsplattform für Marketing, Vertrieb und Service, die Daten von Kunden und Interessenten werden zentral gesammelt. Ebenso bietet CRM 7.0 eine internetbasierte 360 Grad Sicht auf alle Kundendaten und es herrscht ein geschlossener Informationskreis zwischen allen Abteilungen.

### Marketing

SAP CRM bietet rollenbasierte Funktionen, die zahlreiche Arbeitsabläufe vereinfachen und automatisieren. Das Marketing System reduziert Streuverluste, erleichtert Zielgruppenselektionen, macht Erfolge des Marketings messbar und vereinfacht Kunden und Marktanalysen.

### Vertrieb

Das Vertriebs System enthält eine einfach Synchronisation mit Lotus Notes und Microsoft Outlook, eine durchsichtige Voreinstufung für Neukontakte, ein Koordinationstool für Termine und Folgeaktivitäten, eine Funktion zur analytischen Ver-

---

<sup>26</sup> Vgl. URL <<http://www.navax.com/Media/490856a6-ee37-422f-bff2-0e5e02dd34f0/Downloads/crm-2011-broschuere.pdf>>, verfügbar am 06.11.2013, 18:00.

<sup>27</sup> Vgl. URL <<http://global.sap.com/germany/solutions/business-suite/crm/index.epx>>, verfügbar am 05.11.2013, 20:35.

triebssteuerung. Es unterstützt den Vertrieb durch Cross- und Upselling Funktionen.

### Service

Dadurch dass die Kommunikation und die Prozesse im Service genau auf die Erwartungen der Kunden ausgerichtet werden, erzielt man einen höheren Umsatz. Die Service Funktion erhöht die Erstlösungsrate bei auftretenden Kundenproblemen und verbessert die Auslastung der eigenen Ressourcen.<sup>28</sup> Es beinhaltet eine automatische Technikerverfügbarkeitsprüfung, eine dynamische Ressourcenplanung, eine vereinfachte Planung und Bearbeitung aller Servicedisziplinen.

### Call Center

Mit dem Call Center von CRM 7.0 werden die Kommunikationsprozesse mit den Geschäftsabläufen verknüpft. Durch die Nutzung von Kontakt-Routing, Unified Messaging und einer Präsenzfunktion wird die Produktivität erhöht. Gleichzeitig garantiert das System eine höhere Flexibilität und verschafft dem Unternehmen eine Standortunabhängigkeit. Durch eine schnellere Reaktionszeit wird der Service-Level verbessert, man erreicht eine höhere Erstlösungsquote, optimiert Abläufe und vermindert die Kosten.<sup>29</sup>

SAP wirbt mit neun guten Gründen für ihr System:<sup>30</sup>

- Bestechend einfach.
- Bündelt Wissen.
- Überwindet Grenzen.
- Beschleunigt Prozesse.
- Schafft Wettbewerbsvorteile.
- Unterstützt Kundenbindung.
- Erkennt Kundenbindungen.
- Erkennt Umsatzpotenziale.
- Denkt mit.
- Nach allen Seiten offen.

---

<sup>28</sup> Vgl. URL <<http://global.sap.com/germany/lines-of-business/customer-service/index.epx>>, verfügbar am 05.11.2013, 21:00.

<sup>29</sup> Vgl. URL <[http://global.sap.com/germany/solutions/business-suite/crm/call\\_center.epx](http://global.sap.com/germany/solutions/business-suite/crm/call_center.epx)>, verfügbar am 05.11.2013, 21:05.

<sup>30</sup> URL <<http://global.sap.com/germany/solutions/business-suite/crm/index.epx>>, verfügbar am 05.11.2013, 21.10.



Das CRM System von **Sunrise Software Relations** beinhaltet verschiedene Module wie CRM im Service & Support, CRM im Vertrieb, CRM im Marketing und CRM im mobilen Außendienst. Das CRM System erlaubt es allen Benutzern zu jeder Zeit und an jedem Ort auf die benötigten Informationen zuzugreifen. Es ist ein modulares aufgebautes System das eine individuelle Anpassung an die Bedürfnisse von Unternehmen erlaubt.<sup>31</sup>

### CRM im Vertrieb

Mit dem CRM Modul kann man als Vertriebsmitarbeiter sämtliche Vertriebsaufgaben und Vorgänge rund um Kunden, Lieferanten und Geschäftspartner auf schnelle und einfache Weise erledigen. Ebenso gibt es Funktionen wie Angebotsmanagement oder individuelle Jahresplanung, die das Vertriebspersonal unterstützen. In einem Dashboard werden alle relevanten Daten eines Kontaktes auf einen Blick gezeigt, ebenso können Dokumente von Projekten und E-Mails angehängt werden und ermöglichen dadurch eine einfache und schnelle Suche. Das Vertriebsmodul beinhaltet folgende Funktionen:<sup>32</sup>

- Kontaktinformations-Dashboard
- Management von Firmen und Kontakten
- Management von Aufgaben und Terminen
- Planung von Besuchen
- Auflistung von Aktivitäten
- Jahresplanung des Vertriebs
- Einbindung in Email-Systeme wie Outlook oder Groupwise
- etc.

### CRM im Marketing

Das Marketing Tool beinhaltet die Planung, Steuerung und Controlling von verschiedenen Marketingaktionen. Das CRM System generiert automatisch Serien-

---

<sup>31</sup> Vgl. URL <<http://www.relations-crm.at/Default.asp?Menu=001101111>>, verfügbar am 05.11.2013, 18:00.

<sup>32</sup> Vgl. URL <<http://www.relations-crm.at/German/Static/Default.asp?ID=48>>, verfügbar am 05.11.2013, 18:10.

mails oder Serienbriefe, welche auch in der Kontakthistorie vermerkt werden. Das Marketing Tool beinhaltet folgende Funktionen:<sup>33</sup>

- Management von Kampagnen
- erweiterte Such- und Selektionsmethode
- Bereinigung von Dubletten
- Call Center / Telemarketing
- Analyse des Kundenpotentials
- Telefonintegration
- Serienmails und Briefe
- etc.

#### CRM im mobilen Außendienst

Heutzutage sind immer mehr Vertriebsmitarbeiter außerhalb des Büros tätig und benötigen einen Zugang mit dem mobilen Endgeräten. Der permanente online oder offline Zugriff auf Daten oder Informationen kann zu jeder Zeit und an jedem Ort über den CRM Mobile Webaccess auf einem der mobilen Endgerät wie Smartphone oder Tablet-Pc gewährleistet werden. Es beinhaltet folgende Möglichkeiten:<sup>34</sup>

- 360 Grad Sicht auf Kundeninformationen
- Planung von Besuchen
- gleiche online und offline Oberfläche
- Kaufhistorie eines Kunden
- Optimierung von Routen
- Offlineaccess
- etc.

---

<sup>33</sup> Vgl. URL <<http://www.relations-crm.at/German/Static/Default.asp?ID=50>>, verfügbar am 05.11.2013, 19:00.

<sup>34</sup> Vgl. URL <<http://www.relations-crm.at/German/Static/Default.asp?ID=52>>, verfügbar am 05.11.2013, 19:30.

### CRM im Service und Support

Durch das CRM Service und Support Programm haben die Mitarbeiter einen schnellen Zugriff auf alle relevanten Kundendaten. Anstehende Anfragen können durch alle Interaktionskanäle wie Telefon, Fax E-Mails schnell abgearbeitet und gelöst werden. Das Zusammenspiel von Front- und BackOffice wird durch ein integriertes Servicemodul und dem Base Management garantiert. Es beinhaltet folgende Funktionen:<sup>35</sup>

- Beschwerdemanagement
- Serviceanfrage /Ticket-System
- Helpdesk
- Eskalationsmanagement
- Wissensdatenbank
- Serviceverträge
- Analyse Reports

#### 2.1.2 Projektgeschäft

Ein Auftrag ist die Aufforderung einer anderen Person eine bestimmte Tätigkeit zu erfüllen. Im Baurecht spricht man von einer Übertragung der Leistung gegen Entgelt, was meist mit einem Werkvertrag vollzogen wird.<sup>36</sup>

### Definition des Projektgeschäftes

Die allgemeine Definition eines Projektes ist ein „(...) *Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B.: Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen; Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben; projektspezifische Organisation.*“<sup>37</sup>

Ein typisches Beispiel für ein Projekt ist der Bau eines Hauses oder Gebäudes, oder die Entwicklung einer neuen Software. Weitere Kennzeichen sind, dass ein Projekt von einer Gruppe Menschen zu einem einzigartigen und einmaligen Er-

---

<sup>35</sup> URL <<http://www.relations-crm.at/German/Static/Default.asp?ID=51>>, verfügbar am 05.11.2013, 20:00.

<sup>36</sup> Vgl. URL <<http://de.wikipedia.org/wiki/Auftrag>>, verfügbar am 02.04.2013, 18:00.

<sup>37</sup> Bernecker, Michael; Eckrich, Klaus: Handbuch Projektmanagement, Oldenbourg 2003, S.56.

gebnis führt, es einen definierten Anfang und ein bestimmtes Ende gibt. Es bedeutet, dass es sich in einem oder in mehreren Dingen von anderen Objekten unterscheidet.

Ein Projekt kann mit den folgenden Begriffen definiert werden:<sup>38</sup>

- Neuartigkeit
- Komplexität
- Zielorientierung
- Limitierung eines Zeitrahmens
- Limitierung eines Budgetrahmens
- Miteinbeziehen von mehreren Abteilungen

In einem Unternehmen ist das Projektmanagement dafür verantwortlich, dass bei der Verwirklichung des Projektes schon im Vorfeld möglichst viele Unklarheiten und Schwierigkeiten erkannt und folglich diese vermieden werden können. Die für die Umsetzung eines Projektes relevanten Aufgaben sollen daher die möglichen Risiken und Gefahren berücksichtigen, um das Projekt mit Gewinn zu verwirklichen.<sup>39</sup>

#### Projektmanagementdreieck

Das Projektmanagementdreieck bildet die drei Hauptparameter und deren gegenseitigen Wechselwirkung grafisch ab. Während einer Projektabwicklung sind die drei Hauptparameter Leistung, Zeit und Einsatz/Kosten im Gleichgewicht zu halten, denn Leistung verursacht Einsatz/Kosten und benötigt Zeit. Diese drei Parameter verdeutlichen somit das wesentliche Zusammenspiel eines Projektes und werden durch folgende Abbildung verdeutlicht.

---

<sup>38</sup> Vgl. Lock, Dennis: Projektmanagement: Projektplanung Projektfinanzierung Projektcontrolling Computersysteme Netzplantechnik Notfallmodifizierung Verträge Fallstudien, Wien 1997, S.17.

<sup>39</sup> Vgl. Lock, Dennis: a.a.O., S.17.

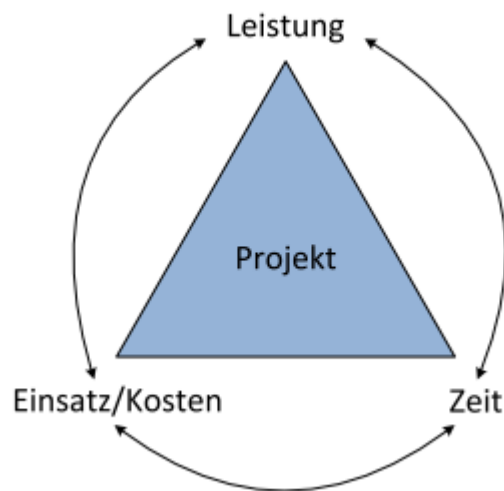


Abbildung 04: Projektmanagementdreieck<sup>40</sup>

### **Auftragsentstehung bei GIG Fassaden**

Im folgenden Bereich werden die einzelnen Schritte beschrieben, wie ein Auftrag von der Ausschreibung bis zur Auftragsvergabe im Unternehmen GIG zu Stande kommt.

#### **Anfrage und Angebotsentscheidung**

Der Verkauf beobachtet den Ausschreibungsmarkt für Fassade und entscheidet, an welchen Ausschreibungen teilgenommen wird. Kunden können ihre Anfragen auch direkt an das Sekretariat oder über öffentliche Portale wie [www.Ausschreibung.at](http://www.Ausschreibung.at) an die Firma GIG senden. Die Assistenz der Geschäftsleitung kann selbstständig entscheiden, ob eine Anfrage abgesagt wird, wenn der Inhalt nicht dem üblichen Portfolio der Firma GIG entspricht. Der Verkauf sichtet alle übrigen erhaltenen Anfragen und lässt die für GIG interessanten Projekte im „Projektbuch“ anlegen.

#### **Tenderrunde**

In der Tenderrunde sichten die Geschäftsführung, der Verkauf und der Leiter der Kalkulation die erhaltenen Anfragen und wägen das Risiko und die Erfolgschancen ab. Wie in Abbildung 05 & 06 gezeigt, wird die Qualität des Angebots festge-

---

<sup>40</sup> Burghardt, Manfred: Projektmanagement: Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Entwicklungsprojekten; 4. Auflage, München 1997, S.36.

legt, welches sich in High-Quality Tender, Standard Tender und Low Tender unterteilt.

| Abgabequalität für Tender Teil 1 |             |   |                |          |      |
|----------------------------------|-------------|---|----------------|----------|------|
|                                  |             |   | Tender Quality |          |      |
|                                  |             |   | low            | Standard | High |
| No.                              | Section Ref | Description                                       |                |          |      |
| 1                                | Technical   | Scope of Work                                     | x              | x        | x    |
|                                  |             | <i>Highlighted scope drawings</i>                 |                | x        | x    |
|                                  |             | <i>detailed scope drawings</i>                    |                |          | x    |
| 2                                | Technical   | <b>Design Concept</b>                             |                |          |      |
|                                  |             | Façade Matrix                                     | x              | x        | x    |
|                                  |             | <i>Design concept</i>                             |                | x        | x    |
|                                  |             | <i>3D-Renderings</i>                              |                |          | x    |
| 3                                | Technical   | <b>Indicative Material/ Component Data sheets</b> |                | x        | x    |
| 4                                | Technical   | <b>Calculations</b>                               |                |          |      |
| 5                                | Technical   | <b>Specification Review</b>                       |                |          |      |
|                                  |             | <i>Specification Review</i>                       |                | x        | x    |
| 6                                | Technical   | <b>Methodology Concept</b>                        |                |          | x    |
| 7                                | Technical   | <b>Program</b>                                    |                |          |      |
|                                  |             | <i>Tender Program</i>                             | x              | x        | x    |
| 8                                | Technical   | <b>Organization Structures</b>                    |                |          |      |
|                                  |             | <i>Group Organization Structure</i>               | x              | x        | x    |
|                                  |             | <i>Company Organization Structure</i>             | x              | x        | x    |
|                                  |             | <i>Project Organization Structure</i>             | x              | x        | x    |
|                                  |             | <i>Key CV's</i>                                   | x              | x        | x    |
| 9                                | Technical   | <b>Attendance Schedule</b>                        |                |          |      |
|                                  |             | <i>Attendance Schedule</i>                        | x              | x        | x    |

Abbildung 05: Tenderqualität Teil 1<sup>41</sup>

<sup>41</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an GIG Tenderqualität, 2013.

| Abgabequalität für Tender Teil 2 |            |  |                |          |      |
|----------------------------------|------------|--|----------------|----------|------|
|                                  |            |  | Tender Quality |          |      |
|                                  |            |  | low            | Standard | High |
| 10                               | Technical  | Quality  |                |          |      |
|                                  |            | Quality Policy Statement                           | x              | x        | x    |
|                                  |            | Typical Project Quality Plan                       | x              | x        | x    |
|                                  |            | Typical Inspection and Test Plans                  | x              | x        | x    |
| 11                               | Technical  | Health and Safety and Environmental                |                |          |      |
|                                  |            | Safety Training                                    | x              | x        | x    |
|                                  |            | Accident statistics                                | x              | x        | x    |
|                                  |            | Health and Safety Policy                           | x              | x        | x    |
|                                  |            | Health and Safety Consultants Registration         | x              | x        | x    |
|                                  |            | Health and Safety Responsibilities                 | x              | x        | x    |
|                                  |            | Health and Safety Certificates                     | x              | x        | x    |
|                                  |            | CDM  | x              | x        | x    |
|                                  |            | Environmental Policy Statement                     | x              | x        | x    |
|                                  |            | Sustainability Policy Statement                    | x              | x        | x    |
|                                  |            | Smoke Free Policy Statement                        | x              | x        | x    |
|                                  |            | Generic Risk Assessment/Safety Directives          | x              | x        | x    |
| 12                               | Commercial | Pricing Data –                                     |                |          |      |
|                                  |            | Pricing schedule - Options/ Shopping List          | x              | x        | x    |
|                                  |            | Prelims  | x              | x        | x    |
|                                  |            | Ppayment Plan                                      |                |          | x    |
| 13                               | Commercial | List of Documents used                             |                | x        | x    |
| 14                               | Commercial | Contract Review                                    |                |          |      |
|                                  |            | Contrac review                                     |                |          | x    |
|                                  |            | PB wording; Advanced payment wording               |                | x        | x    |
| 15                               | Commercial | Company commercial data                            |                |          |      |
|                                  |            | CIS tax exemption,                                 | x              | x        | x    |
|                                  |            | VAT Registration                                   | x              | x        | x    |
|                                  |            | Financial Statements (2009, 2008, 2007)            | x              | x        | x    |
|                                  |            | Certificate of Registration of an Overseas Company | x              | x        | x    |
|                                  |            | Company Details                                    | x              | x        | x    |
|                                  |            | Insurance data                                     | x              | x        | x    |
| 16                               | General    | Reference Information                              |                |          |      |
|                                  |            | Company Group and facilities presentation          | x              | x        | x    |
|                                  |            | Company relevant project presentations             | x              | x        | x    |
|                                  |            | In-house testing facility                          | x              | x        | x    |
|                                  |            | Detailed system presentation                       |                |          | x    |

Abbildung 06: Tenderqualität Teil 2<sup>42</sup>

In der Angebotsplanung werden auch die durch den Verkauf zu erwartende Projekte und die dafür nötigen Ressourcen festgelegt.

<sup>42</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an GIG Tenderqualität, 2013.

In diesem Bereich soll das neue Customer Relationship Management System implementiert werden, um die vielversprechendsten Anfragen auszuwählen und diese folglich zu einem neuen lukrativen Auftrag führen.

Kundenspezifische Anfragen von langjährigen bzw. von zufriedenen Kunden erhöhen die Wahrscheinlichkeit eines Auftrages gegenüber einer normalen öffentlichen Ausschreibung.

### Kalkulation

Der für das Projekt bestimmte Tendermanager sichtet alle erhaltenen Unterlagen und legt fest, ob für die Kalkulation bzw. für die Abgabe technische Unterlagen benötigt werden und teilt dies dem Technischen Leiter mit. Als nächster Schritt wird das Leistungsverzeichnis mittels Datenträger in die Datenbank eingespielt, falls kein Datenträger vorhanden ist, muss der Tendermanager(TM) einen erstellen. Der TM ermittelt auf Basis der ihm zur Verfügung gestellten Unterlagen, die Massen / Mengen für die Fassadenarbeiten und trägt die ermittelten m<sup>2</sup> in die erstellten Fassadenpositionen ein. Falls Unklarheiten auftreten, muss der TM diese mittels eines RFI's (Request for Information) mit der ausschreibenden Stelle abklären. Der TM bespricht und erklärt das Projekt dem Kalkulant und gibt ihm einen groben Überblick über die Ansichten des Gebäudes, die verschiedenen Fassadentypen, Art der Oberfläche (eloxiert oder beschichtet), Lieferort z.B. Baustelle und Montage.

Der Kalkulant prüft, ob ähnliche Fassadentypen bereits in der Vergangenheit gerechnet wurden und kopiert beim Vorhandensein die Stammdaten in das neue Projekt. Falls nicht, muss die Position neu gerechnet werden, welche folgende Kategorien umfasst: Typ (Element, Pfosten-Riegel), Material, Statik, Lohnstunden (Fertigung, Montage, Design etc.), Oberfläche, Transport, Montage. Der Kalkulant erhält aus der Kostenrechnung die zu beaufschlagenden Gemeinkostensätze, die aktuellen Stundensätze und rechnet diese den Positionen hinzu.



Der TM kümmert sich in der Zwischenzeit um etwaige Zukaufsleistungen wie Gläser, automatische Türen, Sonnenschutzsysteme, etc. und erstellt dafür Anfragen, welche er den Lieferanten sendet. Aus den erhaltenen Angeboten fertigt der TM einen Preisspiegel an und legt fest, welcher Lieferant in das Angebot eingesetzt wird. Bei risikoreichen Projekten oder Produkten mit hoher Stückzahl, wird diese Entscheidung von der Geschäftsleitung getroffen.

### Angebotszusammenstellung

Bei der Zusammenstellung werden die weiteren Vorgehensweisen der jeweiligen Punkte immer von der Tenderbearbeitung koordiniert und teilweise selbst vervollständigt. Ein Angebot besteht aus folgenden Dokumenten:<sup>43</sup>

- Angebotsschreiben
- Planmappe mit den erstellten Plänen
- Angebotsumfangszeichnungen (Scope of work)
- Datenblätter der eingesetzten Produkte
- Technische Berechnungen und Statik
- Kommentare zur Beschreibung / Spezifikation
- Montagekonzept
- Terminplan
- Qualitätsplan des Unternehmens
- Sicherheitszertifikate
- Kostenzusammenstellung / Preise
- Liste der erhaltenen Dokumente
- Liste mit Vertragskommentaren
- Geschäftszahlen des Unternehmens
- Bankgarantien, Vorauszahlungen
- Referenzinformationen

---

<sup>43</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an GIG Angebotsschreiben, 2013.

Bei der finalen Abstimmung mit der Geschäftsleitung und dem Verkauf werden die Kennzahlen (Technik, Projektleiterstunden, Reisekosten, Verkaufskosten), Ansatzpunkte für Kostenreduktionen (Einkaufserfolg, etc.), Risiko- / Gewinnaufschläge besprochen und festgelegt. Der Verkauf berücksichtigt ebenso die Bedingungen aus dem Vertrag bei der Festlegung des Risikoaufschlages und überprüft das Angebotsschreiben.

Der TM ist verantwortlich, dass das Angebot bis zur Abgabefrist fertiggestellt und rechtzeitig an die Kunden versendet wird.

#### Auftragsvergabe

Nachdem der Kunde das Angebot erhalten hat, informiert sich der Verkauf nach dem Stand der Ausschreibung und dem Angebot. Ist das Angebot preislich und technisch interessant, erfolgt eine Vergabeverhandlung „Post Tendermeeting“, wobei das Angebot dem Kunden präsentiert wird und bei Bedarf auch Preisverhandlungen geführt werden. Falls erforderlich werden in diesem Stadium noch kostengünstigere technische Optionen entwickelt, um das Angebot attraktiver gegenüber der Konkurrenz zu machen. Sind alle technischen Möglichkeiten ausgeschöpft, kann der Verkäufer, in Abstimmung mit der Geschäftsleitung noch prozentuelle Nachlässe von Risiko- / Gewinnaufschlägen geben, welche jedoch das Ergebnis mindern.

#### Projektablauf bei GIG Fassaden

In diesem Punkt wird näher darauf eingegangen, wie ein typischer Projektablaufzyklus vom Start-Up Meeting über das Design bis zur Montage und der Projektabschlussbesprechung im Unternehmen GIG aussieht.

#### Kunden Start-Up Meeting

Beim Start-Up Meeting treffen sich der für das Projekt zugeteilte Projektleiter(PL), der Designgruppenleiter, der Verkäufer, der Kunde und der Architekt um die ersten organisatorischen Abläufe zu besprechen. In der Besprechung sollen Punkte wie Terminvorgaben, Muster- bzw. Farbabstimmungen, Architektenpläne mit der Freigabe für die Planung, Normen und Richtlinien, fehlende Unterlagen, Doku-

mentenmanagementsysteme, sowie die Folgetermine für die nächste Besprechungen, welche normalerweise alle 14 Tage stattfinden, besprochen werden.

### Projektplanung

Der PL erstellt einen auf dem Angebotsterminplan basierenden Grobterminplan, wo die Fertigstellungstermine der wichtigsten Bauabschnitte dargestellt werden. Durch eine Rückwärtsterminierung kann er so die Fristen und Dauer für das Design, die Produktion usw. festlegen. Dieser Terminplan wird mit dem Projektleiter des Kunden abgestimmt und freigegeben. Der PL überträgt die Termine in die Auftragsplanung und strukturiert diese nach Bauteilgruppen und Teilaufträgen.

### Systementwicklung / Design

Der PL erstellt zusammen mit dem Design-Gruppenleiter (DGL) einen „General Notes“ Plan, welcher eine Zusammenfassung der wichtigsten Punkte aus der Gebäude-Spezifikation ist. Dieser dient als Grundlage für alle anzufertigenden Zeichnungen. Der DGL erstellt die Systemplanung für die verschiedenen Leistungen und übermittelt diese zur Freigabe an den Architekten. Nach der Freigabe der Pläne, findet die Aufbereitung der Teilaufträge, sowie die Vorbereitung der Vorauszüge statt. Der Designer / Techniker erstellt anhand der Vorgaben durch den DGL die Detailzeichnungen, welche von der Arbeitsvorbereitung für die Fertigung aufbereitet werden.

### Fertigung

Die Abteilung der Fertigung produziert anhand der erhaltenen Pläne die Produktionsteile. Die Logistikabteilung und der Projektleiter erstellen gemeinsam die Packstücke für die Baustelle, welche an die Montagereihenfolge angepasst werden.

### Zukäufe

Der Einkauf bestellt nicht nur das für die Fertigung benötigte Material, sondern auch die Produkte, welche nicht dem Portfolio des Unternehmens entsprechen, denn diese müssen extern über Lieferanten zugekauft werden. Der PL erarbeitet die Anfragedokumente und stellt diese der Einkaufsabteilung zur Verfügung. Aus

den erhaltenen Angeboten fertigt der Einkäufer einen Preisspiegel an und legt mit dem Projektleiter fest, bei welchem Lieferant das Produkt gekauft wird.

### Montage

Der Projektleiter wird auf der Baustelle durch einen Site Manager und Site Supervisor vertreten, welche durchgehend auf der Baustelle anwesend sind. Der Projektleiter stimmt mit dem Baustellenleiter den Ablauf der zu montierenden Fassaden ab. Nach der erstellten Abfolge werden die Packstücke an die Baustelle geliefert und montiert.

### Rechnungslegung

Der Projektleiter bereitet für die Buchhaltung die genauen Rechnungsdaten auf, inklusive der steuerlichen Abklärungen und Versicherungen, Zahlungsziele, Art der Rechnungslegung, etc. Die Rechnungslegung findet monatlich nach Baufortschritt oder nach einem Zahlungsplan statt. Der Projektleiter erstellt eine Rechnung inklusive einer Aufstellung der verbauten Materialien und verbrauchten Leistungen und sendet diese an den Kunden.

### Projektabschlussbesprechung

Der Projektleiter lädt alle Teilnehmer des Projektes zu einer Schlussbesprechung ein, um über das fertiggestellte Projekt und dessen Vor- und Nachteile zu diskutieren.<sup>44</sup>

Die Einhaltung der Termintreue als auch die Kostenkontrolle sind die Hauptaufgaben des Projektleiters, der darüber die Übersicht zu bewahren hat.<sup>45</sup>

## 2.1.3 Risikoorientierte Betrachtung

Im folgenden Absatz wird beschrieben, was Risikomanagement überhaupt ist, welche Ziele und Aufgaben es verfolgt und welche Elemente das Risikomanagement beinhaltet.

---

<sup>44</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an GIG Projektablauf, 2013.

<sup>45</sup> Eigene Darstellung unter Berücksichtigung der GIG Arbeitsanweisung Projektmanagement, 2013.

### **Risikomanagement**

Risiko kommt aus dem Griechischen und bedeutet Klippe oder Gefahr. Der Begriff wird jedoch in unterschiedlichen wissenschaftlichen Fachrichtungen verschieden angewendet und gedeutet. Allgemein wird der Begriff mit einem möglichen negativen Ereignis in Verbindung gebracht, es kann jedoch auch mit einer positiven Auswirkung, einer sogenannten Chance definiert werden.<sup>46</sup>

Risikomanagement ist ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensführung, denn es stellt die Vollständigkeit der organisatorischen Prozesse und Maßnahmen dar, die zur Erkennung, Beurteilung, Steuerung und Überwachung von Risiken benötigt werden, wodurch eine sichere Einteilung von Risiken möglich ist.<sup>47</sup>

### **Ziele und Aufgaben des Risikomanagements**

Zur Entwicklung von Risikomanagement-Systemen werden die Ziele des Risikomanagements als Basis verwendet. Diese Grundlagen lassen sich aus den allgemeinen Zielen eines Unternehmens ableiten, welche sich im Wesentlichen in einen finanziellen, sozialen, ökologischen / nachhaltigen und leistungswirtschaftlichen Bereich aufteilen lassen. Den angeführten Zielen steht es offen, ob sie sich untereinander neutral, konkurrierend bzw. harmonisch verhalten. Hierbei muss das Unternehmen einen Kompromiss schließen, welche Risiken es lieber eingeht bzw. vermeidet. Es kann sich z.B. ein Widerspruch zwischen dem Ziel der Sicherung des Unternehmensbestands durch Risikominimierung und dem Ziel Gewinnerzielung durch Ausnutzung von Chancen ergeben.

---

<sup>46</sup> Vgl. <[http://de.wikipedia.org/wiki/Risiko#Risiko\\_in\\_der\\_Wirtschaftswissenschaft](http://de.wikipedia.org/wiki/Risiko#Risiko_in_der_Wirtschaftswissenschaft)>, verfügbar am 29.05.2013, 18:00.

<sup>47</sup> Vgl. Braun, Herbert: Risikomanagement. Eine spezifische Controllingaufgabe, Darmstadt 1984, S.43.

Das Risikomanagement kann Unternehmen zur Erfüllung von folgenden Zielen unterstützen:<sup>48</sup>

- Marktwertsteigerung des Unternehmens
- Sicherung des zukünftigen Erfolges des Unternehmens
- Sicherstellung der Existenz des Unternehmens
- Reduzierung bzw. Vermeidung von Risikokosten

Um dieses Ziele zu erreichen, müssen gewisse Aufgaben durch das Risikomanagement vom Unternehmen wahrgenommen werden. Die wichtigste Aufgabe besteht darin das unternehmerische Bestehen nicht zu gefährden. Es muss immer das ganze Risiko betrachtet werden, damit es nicht die Tragfähigkeit des Unternehmens übersteigt.<sup>49</sup>

Um diese Aufgabe bewältigen zu können, muss sich in den Köpfen der Entscheidungsträger und Mitarbeiter ein Risikobewusstsein entwickeln bzw. dieses Bewusstsein sensibilisiert werden.<sup>50</sup> Dadurch kann ein kontinuierlicher Risikomanagement-Prozess aufgebaut werden.

Im Folgenden sind die wichtigsten Aufgaben des Risikomanagement aufgelistet:<sup>51</sup>

- das entwickeln eines unternehmensweiten Risikobewusstseins
- das entwickeln einer Durchsichtigkeit von bestehenden Risiken
- ständiger und gleichartiger Umgang mit Unternehmensrisiken
- Einführung einer Risikomanagement-Organisation
- Anpassung von Risiko-Systemen an veränderbare Rahmenbedingungen

---

<sup>48</sup> Vgl. Diederichs, Marc; Richter, Hermann: Risikomanagement und Risikocontrolling. Transparenz durch risikoadjustiertes Berichtswesen, in: b&b, 47Jg, 2001, Heft 4, S.136.

<sup>49</sup> Vgl. Baetge, Jörg: Instrumente eines effizienten Risikomanagement und Controlling, in: Tagungsband zum 13. Deutschen Controlling Congress, hrsg. von *Thomas Reichmann*. Dortmund 1998a, S. 65.

<sup>50</sup> Vgl. Braun, Herbert: a.a.O., S. 58f.

<sup>51</sup> Vgl. Diederichs, Marc: Risikomanagement und Risikocontrolling, 3 Auflage, München 2012, S. 13.

### Elemente des Risikomanagements

Unternehmen müssen Risiken eingehen um so Chancen verwirklichen zu können. Daher steht die Risikoidentifikation chronologisch zu Beginn des Risikomanagement-Prozess, um etwaige Risiken systematisch zu identifizieren. Das Hauptziel der Risikoidentifikation besteht darin die potentiellen Risiken detailliert zu erfassen, die die vorgegebenen Unternehmensziele und deren Strategien bedrohen. Werden Risiken zu spät oder erst gar nicht entdeckt, kann dies zu schlimmen Folgen führen oder sogar Existenz bedrohend für ein Unternehmen sein. Meist sind zu spät entdeckte oder zu gering eingeschätzte Risiken welche mit anderen Risiken kumulieren, nur mit erheblichem Mehraufwand zu bewältigen. Es müssen auch jetzige sowie zukünftige denkbar mögliche Risiken in Betracht gezogen werden.

Die Aufgabe der Risikoidentifikation besteht darin die negativen Risiken zu erfassen, welche die Unternehmensstrategien und -ziele gefährden, damit das gesamte Risikopotential eines Unternehmens identifiziert werden kann.<sup>52</sup>

Nach der Identifikation der Risiken sind diese nun zu beurteilen. Dies geschieht, indem man untersucht, wie sie sich auf die Strategien, Ziele, relevanten Kennzahlen und Steuerungsgrößen auswirken. Grundsätzlich beinhaltet die Risikobeurteilung nicht nur die Analyse, sondern auch die Bewertung und Einteilung der aufgetretenen Gefahren. Ebenso muss untersucht werden, ob zwischen den einzelnen Risiken keine Wechselwirkung zueinander besteht, da einzeln betrachtete Risiken nur einen geringen Schaden darstellen, jedoch alle gemeinsam ein signifikantes Risiko nach sich ziehen können.<sup>53</sup>

Eine stetige Risikobeurteilung ist anzustreben, da eine optimale Risikosteuerung auf den Resultaten der Risikobeurteilung beruht. Tritt ein Risiko ein, welches zu Beginn als zu gering betrachtet wurde, fehlen dann die entsprechenden Gegenmaßnahmen, das folglich zu einer Minimierung des Unternehmensgewinns führen kann, welche im Vorhinein vermieden hätten werden können. Ein korrekter Umgang mit den Wagnissen kann einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil sichern.<sup>54</sup>

Risikoidentifikations- und Risikobeurteilungs-Methoden werden im Laufe dieser Arbeit näher beschrieben.

---

<sup>52</sup> Vgl. Diederichs, Marc: a.a.O., S. 51.

<sup>53</sup> Vgl. Fiege, Stefanie: Risikomanagement- und Überwachungssystem nach KonTraG - Prozess, Instrumente, Träger, Wiesbaden 2006, S. 160.

<sup>54</sup> Vgl. Diederichs, Marc: a.a.O., S. 87.

Das Ziel der Risikosteuerung ist, die identifizierten und beurteilten Risiken dementsprechend an die Unternehmensstrategien anzupassen. Dies geschieht durch die Bestimmung und Abstimmung zweckhafter Schritte. Ebenso gehört die kontinuierliche Überprüfung und Kontrolle der gesetzten Schritte dazu. Dadurch wird sichergestellt, dass die herrschenden Risikosituationen den angestrebten Sollsituationen entsprechen.<sup>55</sup>

Generell gibt es fünf Risikosteuerungsstrategien:<sup>56</sup>

- Risikovermeidung
- Risikoverminderung
- Risikobegrenzung
- Risikoüberwälzung
- Risikoakzeptanz

Das Risikocontrolling ist eine informationssystemgestützte Querschnittsfunktion des Controllings. Risikocontrolling ist operativ und strategisch auf alle betrieblichen Funktionsbereiche ausgerichtet.

Das Risikocontrolling ist eng mit dem strategischen Controlling verbunden, da sie dieselben Aufgaben, wie der langfristigen Unternehmensplanung, Aufbau und Erhalt beinhalten.

Das strategische Controlling ist meist extern angesiedelt, wobei das Risikocontrolling die externen und internen Faktoren berücksichtigt. Es analysiert die risikorelevanten Tatsachen und berichtet die Erkenntnisse den Entscheidungsträgern.<sup>57</sup>

Zu den Aufgaben und Zielen des Risikocontrollings gehört es betriebswirtschaftliche und technische Strukturen zu entwickeln, die dem Risikomanagement bei der Verwirklichung der Ziele und Aufgaben helfen.<sup>58</sup>

---

<sup>55</sup> Vgl. Diederichs, Marc; Richter, Hermann: a.a.O., S. 140.

<sup>56</sup> Vgl. Diederichs, Marc: a.a.O., S. 124f.

<sup>57</sup> Vgl. Diederichs, Marc; Richter, Hermann: a.a.O., S. 137.

<sup>58</sup> Vgl. Hornung, Karlheinz: Risk Management auf der Basis von Risk-Rewards-Ratios, in: Zukunftsfähiges Controlling. Konzeptionen, Umsetzungen, Praxiserfahrung, Thomas Reichmann zum 60. Geburtstag, hrsg. von Laurenz Lachnit, Christoph Lange, Monika Palloks, München 1998, S. 280.



Grundsätzlich soll es das Management bei der Planung, Steuerung und Kontrolle risikoreicher Entscheidung unterstützen sowie auf entsprechende Risiken vorbereiten und die Strukturen an die Situationen anpassen.<sup>59</sup>

Das Risikocontrolling übernimmt jedoch kein Steuerungs- und Lenkungsentscheidungen.

Zu den weiteren Aufgaben des Risikocontrollings gehören die Entwicklung und Bereitstellung von Instrumenten zur Erkennung, Beurteilung, Steuerung und die Unterstützung des Managements bei Steuerung und Überwachung.

Der Begriff Risikocontrolling lässt sich folgendermaßen definieren: *„Als integraler Bestandteil des Controllings unterstützt das Risikocontrolling das Risikomanagement bei der Zielführung durch die Bereitstellung geeigneter Instrumente zu Erkennung, Beurteilung und Steuerung von Risiken und durch die Versorgung mit risikorelevanten Informationen auf Grundlagen einer hierarchieübergreifenden Risikoberichterstattung.“*<sup>60</sup>

### **Methoden, Verfahren und Instrumente des Risikomanagements**

Da es im Risikomanagement eine Vielzahl von Methoden, Verfahren und Instrumenten gibt, werden in dieser Arbeit nur ein einige davon beschrieben.

#### **Risikoidentifikations-Methoden**

Die Fehlermöglichkeit- und Einflussanalyse (englisch: Failure Mode and Effects Analysis) ist eine Methode zur Erkennung und Behandlung von möglichen Fehlern. Es werden potentielle Fehler frühzeitig im System, in der Konstruktion und in Prozessen erkannt und mögliche Maßnahmen festgelegt.

---

<sup>59</sup> Vgl. Braun, Herbert: a.a.O., S. 289.

<sup>60</sup> Diederichs, Marc: Risikomanagement und Risikocontrolling, 3 Auflage, München 2012, S. 21.

Es werden folgende Arten unterschieden:<sup>61</sup>

- Design FMEA findet während der Entwicklungs- und der Konstruktionsphase statt und zeigt mögliche Fehler in der Fertigung- und Montagemethode auf.
- System FMEA untersucht das Zusammenwirken von Einzelsystemen und mehreren Komponenten eines komplexeren Systems. Innerhalb des Betriebes werden zufällige und systematische Fehler betrachtet.
- Prozess FMEA befasst sich mit dem Produktions- oder Leistungsprozess und zeigt mögliche Schwachstellen auf.

Der Zusammenhang zwischen den Kosten zur Behebung von Fehlern und dem Zeitpunkt der Entdeckung ist in Abb. 07 dargestellt. Die Kosten von einem zum nächsten Prozessschritt verzehnfachen sich.

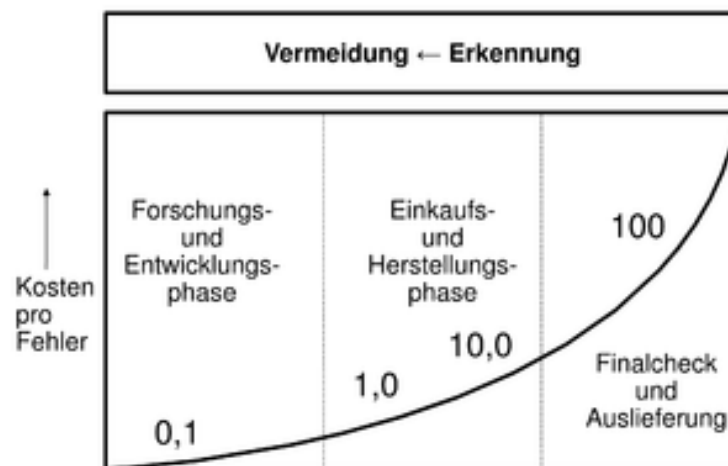


Abbildung 07: Die Zehnerregel der Fehlerkosten<sup>62</sup>

Unter der Delphi-Methode versteht man ein systematisches, mehrstufiges Befragungssystem, das dazu dient zukünftigen Ereignissen und technische Entwicklungen möglichst gut einschätzen zu können. Es wird eine Gruppe von Experten zu einem Fachgebiet anonym befragt, deren Antworten in der Gruppe ausgewertet werden, sodass ein Ergebnis ermittelt werden kann. Vorausgesetzt wird, dass die Experten ein gewisses Basiswissen über das Themengebiet haben. Ein Kritik-

---

<sup>61</sup> Vgl. URL <<http://de.wikipedia.org/wiki/FMEA>>, verfügbar am 15.08.2013, 15:30.

<sup>62</sup> URL <<http://de.wikipedia.org/wiki/FMEA>>, verfügbar am 15.08.2013, 15:40.

punkt ist, dass bereits bei der Auswahl der Experten schon ein gewisser Einfluss auf das Ergebnis erfolgt.<sup>63</sup>

Die Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken) kurz SWOT-Analyse ist ein strategisches Planungsinstrument und wird von Unternehmen zur Positionsbestimmung und Strategieentwicklung verwendet.<sup>64</sup> Durch dieses Verfahren lassen sich die Stärken und Schwächen aufzeigen und dadurch die Risiken und Chancen ableiten. Wie in Abb. 08 dargestellt werden interne und externe Analysen in einer Matrix dargestellt und durch eine Kombination der Analysen verschiedene Strategien aufgezeigt.

| SWOT-Analyse                           | Interne Analyse  |  |
|--|--|--|
|  | Stärken (Strengths)  | Schwächen (Weaknesses)   |
| <b>Externe Chancen (Opportunities)</b> | Strategische Zielsetzung für S-O:<br>Verfolgen von neuen Chancen, die gut zu den Stärken des Unternehmens passen (Matching-Strategie). | Strategische Zielsetzung für W-O:<br>Schwächen eliminieren, um neue Chancen zu nutzen, also Risiken in Chancen umwandeln (Umwandlungsstrategie). |
| <b>Externe Risiken (Threats)</b>       | Strategische Zielsetzung für S-T:<br>Stärken nutzen, um Risiken bzw. Gefahren abzuwehren (Neutralisierungsstrategie).                  | Strategische Zielsetzung für W-T:<br>Verteidigungsstrategien entwickeln, um vorhandene Schwächen nicht zum Ziel von Risiken werden zu lassen.    |

Abbildung 08: SWOT-Analyse<sup>65</sup>

### Risikobeurteilungs-Methoden

Bei der Brutto- Nettobewertung werden Risiken nach der Eintrittswahrscheinlichkeit und dessen Schadensausmaß beurteilt. Die Bruttobewertung beurteilt Risiken, ohne dass die risikosteuernden Maßnahmen beachtet werden, also ohne die bereits laufenden Tätigkeiten zur Risikobewältigung in Betracht zu ziehen. Bei der

<sup>63</sup> Vgl. URL <<http://de.wikipedia.org/wiki/Delphi-Methode>>, verfügbar am 15.08.2013, 15:45.

<sup>64</sup> Vgl. URL <<http://de.wikipedia.org/wiki/SWOT-Analyse>>, verfügbar am 15.08.2013, 16:00.

<sup>65</sup> URL <<http://de.wikipedia.org/wiki/SWOT-Analyse>>, verfügbar am 15.08.2013, 16:15.

Nettobewertung wird das Restrisiko beurteilt, wobei hier die Gegenmaßnahmen berücksichtigt werden.

Der Vorteil der Bruttobewertung besteht darin, dass das ganze mögliche Risiko in Betracht gezogen wird und somit als Worst-Case Szenario gilt. Da jedoch meist schon risikominimierende Maßnahmen laufen, ist die Bruttobewertung eher eine hypothetische Größe.

Der Vorteil der Nettobewertung besteht darin, dass das vom Unternehmen zu tragende Restrisiko angezeigt wird. Hier wird jedoch vorausgesetzt, dass die bereits laufenden risikominimierenden Maßnahmen greifen und den erwarteten Erfolg bringen.

Im Allgemeinen sollte ein Unternehmen beide Methoden verfolgen, da diese wichtige Informationen liefern.<sup>66</sup>

Der BERI-Index dient zur Risikoanalyse von Ländern. Es wird ein arithmetisches Mittel aus einem Punktbewertungssystem ermittelt, welches sich durch Befragungen aus unterschiedlichen Betrieben, sowie von Forschungsinstituten ermitteln lässt. Im Allgemeinen setzt sich der BERI-Index aus dem POR-Index (Profit Opportunity Recommendation) zusammen, welcher wiederum aus dem ORI-Index (Operation Risk Index), des PRI-Index (Political Risk Index) und des R-Faktors (Rückzahlungsfaktors) ermittelt wird.

Ein Unternehmen kann aufgrund des BERI-Index festlegen, ob es in ein anderes Land expandieren möchte. Der Nachteil des BERI-Index ist, dass er nicht branchenspezifisch ist, da er subjektive Meinungen von Experten enthält und vergangenheitsorientiert ist und folglich nur eine geringe Aussagekraft besitzt.<sup>67</sup>

Value at Risk (VaR) wird als Risikomaß bezeichnet, welches das Gesamtrisiko eines Portfolios oder einer bestimmten Risikoposition darstellt. Es lassen sich jedoch mit dem VaR nur Marktrisiken steuern und überwachen. Man kann die Wer-

---

<sup>66</sup> Vgl. Diederichs, Marc: a.a.O., S. 91f.

<sup>67</sup> Vgl. URL <<http://de.wikipedia.org/wiki/BERI-Index>>, verfügbar am 15.08.2013, 16:30.

tänderung einer Position durch die Änderung eines Parameters wie, Rohstoffpreise, Aktienkurs- und Währungsschwankungen ermitteln.

VaR wird im Allgemeinen als eine Geldeinheit bewertet, das den Maximalverlust einer Risikoposition oder Portfolios deutet, das in einem bestimmten Zeitraum, eine vorgegebenen Wahrscheinlichkeit nicht überschreitet.

Ein Gewinn oder Verlust ergibt sich, indem ein Portfolio über einen gewissen Zeitraum gehalten wird. Es müssen alle denkbaren Szenarien durchgespielt werden, um eine Aussage zur Wertentwicklung sagen zu können. In Abb. 09 werden unterschiedliche Szenarien aufgezeigt und wiederholt, was wiederum zu einer Wahrscheinlichkeitsverteilung für mögliche Gewinne oder Verluste führt.

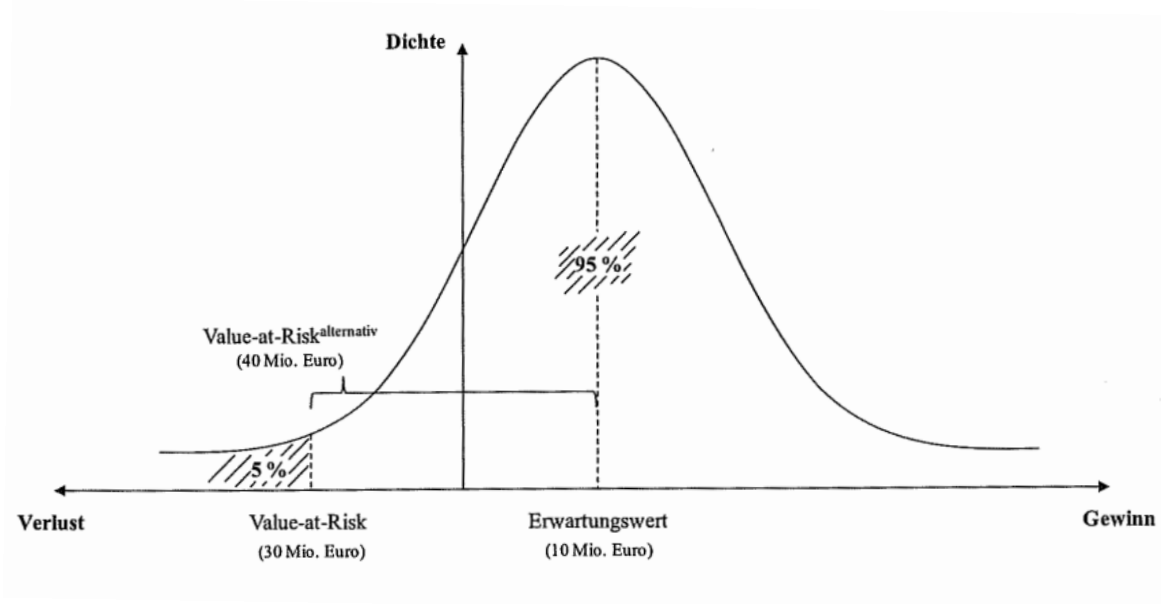


Abbildung 09: Darstellung des VaR am Beispiel einer normalverteilten Zufallsvariablen<sup>68</sup>

### **Risiken im Projektgeschäft bei GIG Fassaden**

In diesem Bereich werden verschiedene Risiken, wie technische-, Währungs-, Lieferantenrisiken beschrieben, mit denen im Projektgeschäft gerechnet werden muss.

---

<sup>68</sup> Diederichs, Marc: Risikomanagement und Risikocontrolling, 3 Auflage, München 2012, S.108.

### Technische Risiken

Das anzubietende Projekt wird nach der Komplexität der Größe und nach dem Detaillierungsgrad der erhaltenen Zeichnungen beurteilt.

Hierbei wird entweder unterschieden, ob man Standard Fassadensysteme (geringes Risiko) verwenden kann oder ob ein komplett neues System (hohes Risiko) entwickelt werden muss. Für Standardsysteme können System-Hersteller wie Schüco, Wicona, Raico verwendet werden. Ein neues System beinhaltet Risiken wie die Beschaffung und Entwicklung von neuen Profilsystemen, Werkzeugen und neuen Dichtungen. Das Testen des Systems auf Wind-, Regendichtheit wird oftmals durch ein unabhängiges externes Testinstitut wie IFT Rosenheim aus Deutschland bewerkstelligt.

### Währungsrisiko

Wird ein Projekt in einem anderen Land in einer anderen Währung angeboten, muss das Währungsrisiko durch eine Kurssicherung vereinbart werden, um mögliche Kursschwankungen abzudecken. Der dafür zu beaufschlagende Prozentsatz, welcher auf die Gesamtkosten des Projektes hinzugerechnet wird, muss projektbezogen definiert werden. Dabei sind Aufschlagsschwankungen von 0-3 % möglich.

### Ausfallrisiko des Kunden

Marktbeobachtungen ergeben, wenn ein potentieller Kunde in möglichen Schwierigkeiten steckt, dann kann man sich durch eine Bonitätsauskunft vergewissern, wie die finanzielle Lage des Kunden ist.

Ebenfalls kann man sich durch die Erstellung eines Zahlungsplans mit einem positivem Cashflow vergewissern, dass die zu erbringenden Leistungen, im Voraus bezahlt werden, wodurch man dem Risiko entgeht, dass die entstandenen Kosten bzw. die erbrachten Leistungen nicht bezahlt werden.

### Risiken bei Lieferanten

- **Ausfallrisiko**

Wie bei Kunden besteht auch die Gefahr, dass Lieferanten die gekauften Leistungen nicht erbringen. Zur Risikobewertung kann auch eine Bonitätsauskunft eingeholt werden.

Für Anzahlungen kann auch ein sogenannter Anzahlungs-Bond vom Lieferanten verlangt werden. Diese Garantie kann vom Unternehmen bei Schwierigkeiten des Lieferanten gezogen werden, um so den möglichen Verlust zu minimieren.

- **Monopolstellungen**

Ist ein Lieferant ein Monopolist, sind die möglichen Risiken schwer abzudecken. Hierfür sollte man Reserven in das Angebot mit einkalkulieren, um Preisschwankungen abfangen zu können.

### Preisschwankungen

Für gewisse Materialien, deren Preis sehr starken Schwankungen unterliegt, wie z.B.: Zink oder Kupfer, kann man eine Klausel zur Preisanpassung in das Angebot hinein formulieren oder über einen prozentuellen Aufschlag, das Risiko finanziell abdecken.

### Garantierisiken

Fordert der Kunde eine Garantie von 2 Jahren z.B.: bei elektrischen Komponenten, der Lieferant jedoch nur für 1 Jahr seines Produktes garantiert, können bereits in der Kalkulation Reservemotoren und deren Austausch mit eingerechnet werden.

### Marktrisiken

Wird ein Projekt in einem unbekannten Markt angeboten, sollte man sich im Vorhinein über mögliche Marktgepflogenheiten, Normen, etc. erkundigen.

Diese Risiken müssen länderspezifisch erfasst und vom Unternehmen bewertet werden. Dies kann durch einen Aufschlag auf die Gesamtkosten abgesichert werden.

### Inflation

Erstreckt sich die Bauzeit eines Projektes über mehrere Jahre, muss in der Angebotsphase ein Risikoaufschlag mit eingerechnet werden, um mögliche Preisschwankungen wie höhere Lohn/Personalkosten oder Materialkosten zu decken.<sup>69</sup>

### Transportrisiko

Ist ein Risiko, das beim Transport von Waren durch Beschädigungen, Verlust oder anderen Situationen entsteht. Dieses Risiko kann man durch eine Transportversicherung abdecken oder man übergibt das Risiko an den Kunden.<sup>70</sup>

## **2.2 Erstellung des CRM-Systems**

Die am Markt erhältlichen Programme wie Microsoft Dynamics, SAP CRM oder Sunrise Software Relations, welche meist in Verbindung mit ERP-Systemen stehen, sind wie im Punkt 2.1 Grundlagen beschrieben, zu mächtige Systeme. Da nur ein geringer Teil wie das Vertriebsmodul für die Firma nutzbar wäre und die hohen Anschaffungskosten und lange Einführungszeit dieser Systeme nicht von Vorteil für das Unternehmen sind, wurde eine Eigenentwicklung festgelegt. Das selbstentwickelte System kann genau auf die Anforderungen der Mitarbeiter und des Unternehmens angepasst werden. Diese Variante beinhaltet nicht nur einen höheren, effizienteren Nutzen, sondern ist schneller in der Einführung und auch eine kostengünstigere Option.

### **2.2.1 Bedarfsanalyse**

Grundfunktion des Systems ist die Möglichkeit zur Datensammlung und übersichtlichen Darstellung dieser. Die Möglichkeit zur Durchsuchung dieser Daten kann schnelle und unkomplizierte Fragen beantworten bzw. hilfreiche Informationen liefern, die sich sowohl im Vertrieb als auch in der Abwicklung von Projekten sehr oft stellen bzw. entstehen.

---

<sup>69</sup> Interview: Gramberger, Johannes, GIG Fassaden GmbH, Attnang-Puchheim, 16.08.2013, 10:00.

<sup>70</sup> Vgl. URL <<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/transportrisiko.html>>, verfügbar am 16.08.2013, 18:30.



### **Filtern nach Firmen**

- Wurde bereits mit einer projektbeteiligten Firma zusammengearbeitet oder schon mehrmals etwas ohne Erfolg angeboten?
  - Generalunternehmer
  - Architekten
  - Bauherr
  - Fassadenplaner/ Berater
- Welche Projekte wurden gemeinsam verwirklicht?
- Wer war die Ansprechperson bei der Firma?
- Welcher Mitarbeiter hat eine gute Beziehung zur Ansprechperson?

Alle diese Fragen zielen im Grunde darauf ab, eine bestehende Beziehung, direkt oder indirekt zwischen einem GIG Mitarbeiter und einem Ansprechpartner des Projektes zu finden. Eine gute Beziehung kann etwa einen Geschäftsabschluss erleichtern, weil das in der Vergangenheit aufgebaute Vertrauen genutzt wird. Ebenso kann durch eine gute Beziehung eine schwierige Situation während der Projektabwicklung helfen, eine schnellere und bessere Lösung zu finden. Bei der Auswahl der zu bearbeitenden Angebote, können diese nach einer Kundeneinstufung (Klasse 1: oft zusammengearbeitet, Klasse 3: noch nie zusammengearbeitet) angeboten werden.

### **Filtern nach Projekten**

- Welche Firmen waren bei einem Projekt beteiligt?
- Wer waren die Ansprechpersonen?
- Wer war im Projektteam von GIG?
- Wurden bei diesem Projekt besondere Materialien verbaut?
- Bei welchem Projekt wurde ein spezieller Fassadentyp verbaut, z.B. Glasfassade mit Glasfinnen, übergroße Elemente, etc.?

### **Filtern nach Kontaktpersonen**

- Bei welchen Projekten war die Kontaktperson beteiligt?
- Bei welcher Firma ist bzw. war die Kontaktperson beschäftigt?
- Welcher Mitarbeiter hat ein gutes Verhältnis zu diesem Kontakt?

- Wann wurde die Person das letzte Mal kontaktiert und von welchem Mitarbeiter?

Die Beantwortung dieser Fragen hilft Probleme und Lösungen aus der Vergangenheit für neue Projekte zu nutzen. Wenn beispielsweise bei einem Projekt ein spezielles Material verwendet wurde, kann man durch die Beantwortung dieser Fragen den Wissensträger ausfindig machen und als Berater zu neuen Projekten hinzuziehen.

### **Informationsfluss, Verteilung von Informationen**

Wie in sehr vielen Firmen gibt es auch bei GIG einige wenige Personen bei denen die meisten Informationen zusammenlaufen. Aus Sicht dieser Personen stellt sich die Frage der Sinnhaftigkeit eines Informationssystems, da sie ihre Informationen ja im Kopf bzw. in ihren eigenen Notizen haben.

Allgemein wichtige Informationen über Lieferanten, Kunden, Architekten, etc. können dadurch nicht ohne hohen Zeitaufwand an alle Kollegen weitergegeben werden. Zurzeit kann auch nicht nachvollzogen werden, wann z.B. ein Kunde oder Lieferant zu Besuch vor Ort ist.

Durch eine zentrale Sammelstelle, wo Mitarbeiter Informationen eingeben können, werden diese dann allen Kollegen, welche im Kontakt zu diesem Unternehmen bzw. Person stehen, zur Verfügung gestellt.

### **2.2.2 Konzeption**

In diesem Kapitel werden die bereits bestehenden Systeme wie das Projektbuch und die Adressverwaltung, welche in der Firma GIG zur Anwendung kommen beschrieben. In diesem System sind zurzeit die Informationen über ein Projekt und deren Mitarbeiter bzw. eines Kunden gespeichert. Diese Programme werden über die Firmen interne Plattform GIG Enterprise System gestartet.



Abbildung 10: GIG Enterprise System<sup>71</sup>

## Projektbuch

Beim Eingang eines neuen Projektes zur Beratung oder Kalkulation, wird im Projektbuch das neue Bauvorhaben angelegt und eine Kommissionsnummer zugeteilt. Wie in Abbildung 11 gezeigt müssen folgende Informationen eingegeben werden:<sup>72</sup>

- Land/Sprache/Status
  - In welchem Land befindet sich das neue Bauvorhaben?
  - In welcher Sprache wird das Projekt abgewickelt?  
z.B.: Englisch, Deutsch, Französisch, etc.
  - Welchen Status hat das Projekt?  
Hier kann eingestellt werden, ob das Projekt in der Beratung, Kalkulation, Angebot oder ein Auftrag ist.

<sup>71</sup> GIG Enterprise System, 21.10.2013.

<sup>72</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an GIG Projektbuch, 2013.

- Objektbezeichnung
  - In der Objektbezeichnung wird der Name des Projektes eingegeben.  
z.B.: Google Link Bridge, Dublin Irland.
- Leistung
  - In diesem Feld wird angegeben welche Leistungen von GIG zu erbringen sind, z.B. Konstruktionen, Pfosten-Riegel Fassaden, Elementfassaden, Dachverglasung, etc.
- Bauherr
  - Im Feld Bauherr wird, wie der Name schon sagt, der Bauherr des Projektes eingetragen, welcher das Projekt finanziert z.B.: Google Ireland Limited, Stanhope, etc.
- Generalunternehmer
  - Hier wird der Generalunternehmer oder im englischen der Main Contractor eingetragen, welcher die Baustelle leitet und die Verantwortung für das Bauvorhaben trägt.
- Projektsteuerung
  - In diesem Feld wird der Projektsteuerer / Quantity Surveyor eingegeben, der Anfragedokumente für die zu erbringenden Leistungen erstellt, die Kostenverantwortung für den Bauherren übernimmt und Rechnungen freigibt.
- Architekt
  - Hier wird der vom Bauherren beauftragte Architekt eingetragen, welcher für die Umsetzung der Gebäudearchitektur verantwortlich ist.

The screenshot shows the 'Projektdaten' (Project Data) window of the GIG Projektbuch software. At the top, there are tabs: 'Projektdaten', 'Zusatz/Nachträge', 'Kalkulation', 'Vertrieb', and 'Schließen'. The 'Projektdaten' tab is active. Below the tabs is the 'Kopfdaten' (Header Data) section, which contains several input fields and dropdown menus. The 'Kommission' field is set to '270150 -F'. The 'Land/Sprache/Status' section shows 'Österreich' for the country, 'de' for the language, and 'Auftrag' for the status. The 'Objekt-Bezeichnung' (Object Description) is 'Übungs-Kommission' and the 'Leistung' (Service) is 'PDM-Schulung'. Below these are five more dropdown menus: 'Bauherr' (Client), 'Generalunternehmer' (General Contractor), 'Projektsteuerung' (Project Management), and 'Architekt' (Architect).

Abbildung 11: GIG Projektbuch<sup>73</sup>

Falls es bei einem neuen Projekt neue Kunden, Lieferanten oder neue Ansprechpersonen gibt, müssen diese zuerst in der Adressverwaltung angelegt werden.

### **Adressverwaltung**

In der Adressenverwaltung werden alle neue Unternehmen und deren Ansprechpersonen eingetragen oder bestehende Kontakte ergänzt. Wie in Abb. 12 dargestellt, werden in der Adress-Info, die wichtigsten Daten des Kontaktes dargestellt:<sup>74</sup>

- Adresse des Kontaktes
- Kontaktverantwortliche
  - Hier wird eingetragen durch welches Projekt der Kontakt zu diesen Unternehmen hergestellt wurde, die Kontaktperson bei GIG und den verantwortlichen Verkäufer und wer diesen Kontakt pflegt.
- Telefon, Fax, Email-Adressen und Homepage
- Welche Produkte der Lieferant bzw. das Unternehmen anbietet.

---

<sup>73</sup> GIG Projektbuch, 2013.

<sup>74</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an GIG Adressverwaltung, 2013.

Info Adresse

Adress-Info    Ansprechpersonen

AdressNr.: 3340647    Adressgruppe: -

Adresse: Gardiner & Theobald (Ireland) Ltd

31 Upper Merrion Street

IR . Dublin 2

**Kontakt, Verantwortlich**

Kontakt durch Projekt:

Kontakt GIG:

Verantwortlich GIG: OBW

**Telefon, Fax, Mail**

Telefon: 00353 - 1 - 634 4850

Telefon-2:

Kurzwahl:

Fax: 00353 - 1 - 676 1949

E-Mail: g&tdublin@gardiner.com

Homepage: www.gardiner.com

**Kategorien**

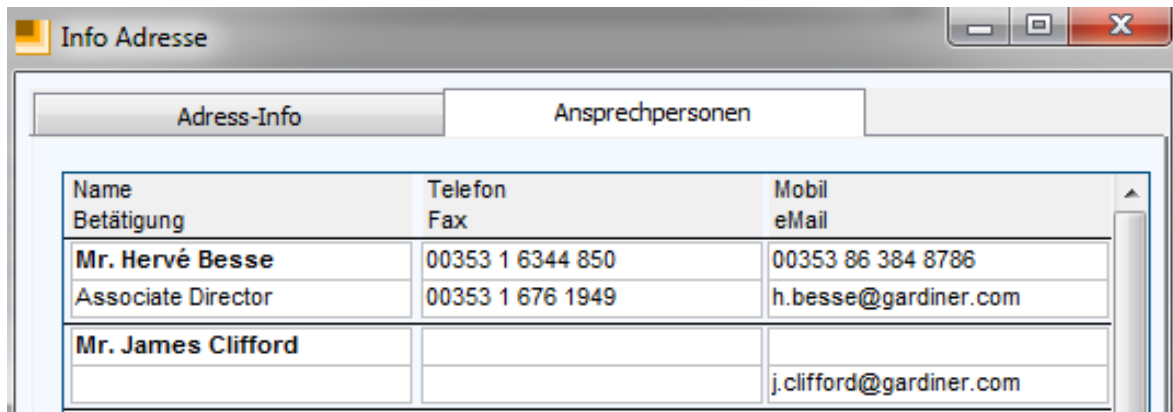
Key: 403462

Abbildung 12: GIG Adress-Info<sup>75</sup>

Wie in Abbildung 13 gezeigt, werden im zweiten Reiter die Kontaktpersonen, deren Telefonnummern und Email-Adressen eingetragen.<sup>76</sup>

<sup>75</sup> GIG Adressverwaltung, 2013.

<sup>76</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an GIG Adressverwaltung, 2013.



| Name                      | Telefon          | Mobil                   |
|---------------------------|------------------|-------------------------|
| Betätigung                | Fax              | eMail                   |
| <b>Mr. Hervé Besse</b>    | 00353 1 6344 850 | 00353 86 384 8786       |
| Associate Director        | 00353 1 676 1949 | h.besse@gardiner.com    |
| <b>Mr. James Clifford</b> |                  |                         |
|                           |                  | j.clifford@gardiner.com |

Abbildung 13: GIG Ansprechpersonen<sup>77</sup>

Bei den derzeitigen Systemen kann nicht nachvollzogen werden, welcher Kontakt für welches Projekt zuständig war, oder welcher Mitarbeiter zu welcher Ansprechperson Kontakt hatte. Ebenso kann nicht festgestellt werden, ob der Kunde mit den Leistungen zufrieden war bzw. wie die Beziehung zur Firma GIG oder dem Kontakt ist. Ohne einen erheblichen Zeitaufwand ist es einem Mitarbeiter nicht möglich, diese Information herauszufinden. Im schlimmsten Fall hat der GIG Mitarbeiter das Unternehmen verlassen und die Informationen können nicht mehr ausfindig gemacht werden. Die Verteilung von wichtigen kurzfristig erhaltenen Informationen über Kunden, Lieferanten im Unternehmen ist mit diesen Systemen zurzeit ebenfalls nicht möglich.

### 2.2.3 Funktionsweise

In diesem Kapitel werden die Funktionsweise, die Vorteile bzw. Nachteile des Systems, sowie die bestehenden Chancen und Risiken beschrieben, welche durch die Einführung und Erstellung eines eigenentwickelten CRM-Systems bestehen.

Ein CRM System ermöglicht den Mitarbeitern das schnelle Erfassen von Kundeninformationen. Die Datenerfassung erfolgt zentral, sodass jeder Mitarbeiter im Unternehmen schnell alle notwendigen Kundeninformationen zur Hand hat. Eigene externe Schnittstellen oder Zugänge auf das Firmensystem erlauben es Mitar-

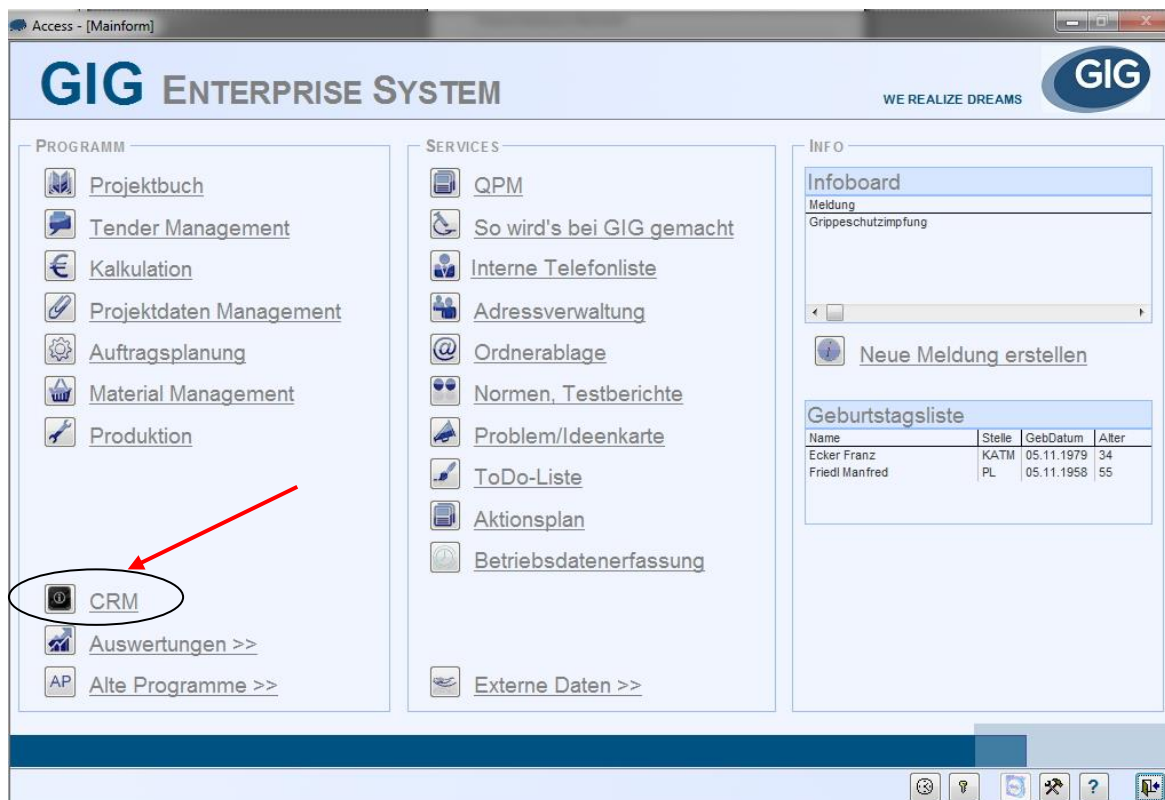
<sup>77</sup> GIG Adressverwaltung, 2013.

beitern, die meist unterwegs sind ebenso auf diese Daten zuzugreifen, diese zu ändern oder auch neue Informationen in das System einzuspielen.

Das System wird auf zwei bestehenden Systeme aufgebaut, das verhindern soll, dass die bestehenden Informationen bzw. Daten nicht alle in eine neue Datenbank einzugeben sind. Das neue System soll einem Benutzer erlauben die im Punkt 2.2.1 angeführten Informationen, einfach in eine neu erstellte Maske einzugeben oder nach diesen zu suchen.

### **Darstellung des Systems**

Das System wird wie alle anderen Programme über die GIG Enterprise System Plattform gestartet. Der neu eingefügte CRM-Button öffnet die Such- und Eingabemaske.



**Abbildung 14: GIG Enterprise System mit CRM<sup>78</sup>**

Mit der Such- und Eingabemaske kann man wählen, ob man Informationen über Projekte, Firmen oder Personen sucht oder Informationen zum System hinzufügen möchte.

<sup>78</sup> GIG-CRM Enterprise System, 05.11.2013.



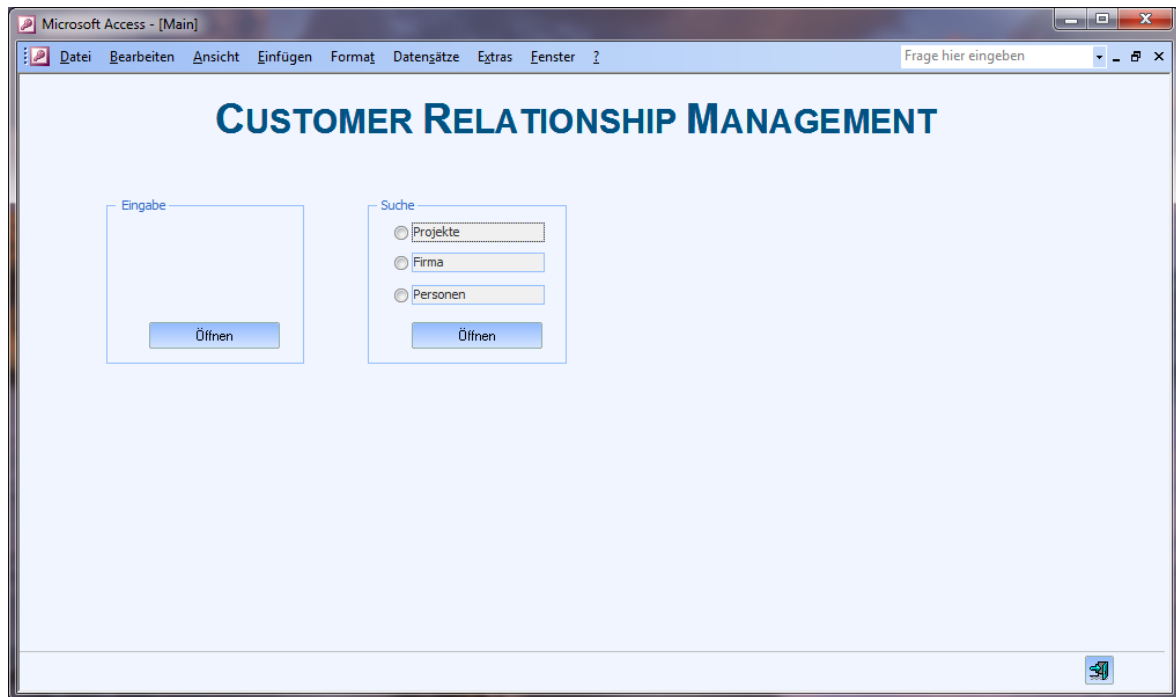


Abbildung 15: Such und Eingabemaske<sup>79</sup>

Wie in der Abbildung 16 dargestellt kann unter der Projektsuche nach dem Projekt, der Bezeichnung bzw. nach dem Namen des Projektes, dem Ort, der PLZ, nach Fassadentypen oder Materialien gefiltert werden.

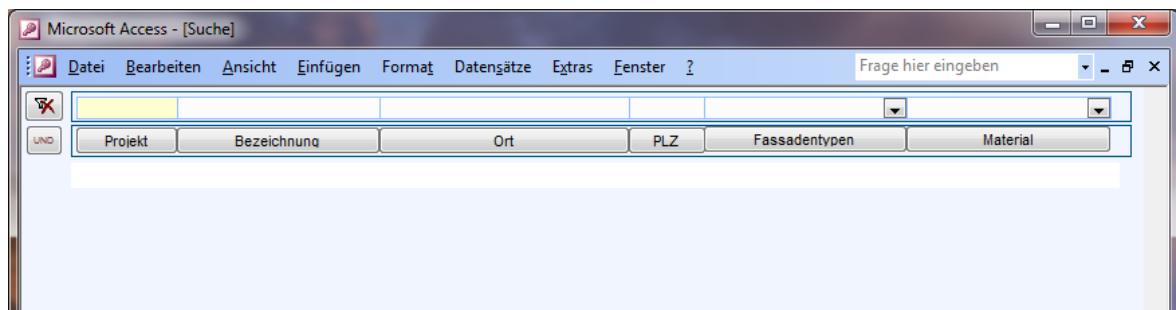


Abbildung 16: Projektsuche<sup>80</sup>

Ebenso wie in der Projektsuche kann unter Firma nach Architekten, Generalunternehmer, Bauherren oder nach einem Konsulenten gesucht werden, siehe dazu Abbildung 17.

<sup>79</sup> GIG-CRM Such und Eingabemaske, 2013.

<sup>80</sup> GIG-CRM Projektsuche, 2013.

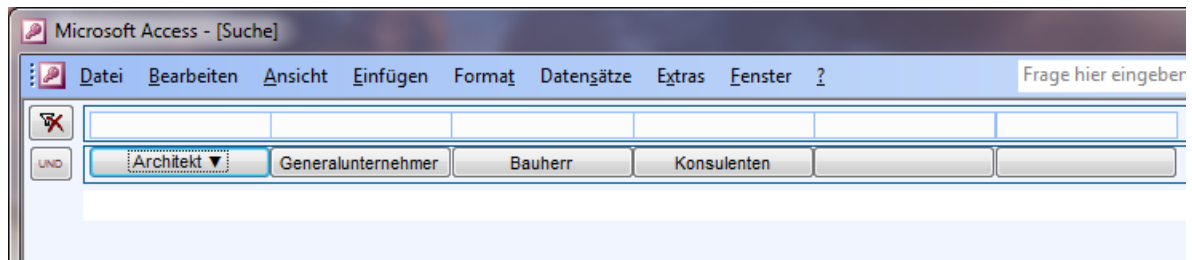


Abbildung 17: Firmensuche<sup>81</sup>

Unter der Rubrik Personen, kann nach Vornamen, Nachnamen eines Kontaktes gesucht werden.

Durch einen Doppelklick wird wie in Abbildung 18 dargestellt, die Informationsmaske zu der Person, Firma oder dem Projekt geöffnet, welche alle abgespeicherten Informationen beinhaltet.

|                            |  |                             |                          |
|----------------------------|--|-----------------------------|--------------------------|
| AdressNr.: 335415          |  | Firma: 1                    | Matchcode:               |
| Anrede:                    |  |                             | Bennett Construction Ltd |
| Adresszeilen:              |  | Freier Text:                |                          |
| Straße:                    |  |                             |                          |
| Land/PLZ/Ort:              |  |                             |                          |
| Kontakt, Verantwortlich    |  |                             |                          |
| Kontakt durch Projekt:     |  | Burlington Road             |                          |
| Kontakt GIG:               |  | THA                         |                          |
| Verantwortlich GIG:        |  | OBW                         |                          |
| Telefon, Fax, Mail         |  |                             |                          |
| Telefon:                   |  | +353 (44) 9346000           |                          |
| Telefon-2:                 |  |                             |                          |
| Kurzwahl:                  |  | 0                           |                          |
| Fax:                       |  | +353 (44) 9346040           |                          |
| E-Mail:                    |  | info@bennettconstruction.ie |                          |
| Homepage:                  |  | www.bennettconstruction.ie  |                          |
| Sprache:                   |  | DE Deutsch                  |                          |
| Bankverbindung / UID / UTR |  |                             |                          |
| Land:                      |  | -                           |                          |
| Bankleitzahl:              |  | -                           |                          |
| KontoNr:                   |  | -                           |                          |
| UID-Nr.:                   |  | -                           |                          |
| UTR-Nr.:                   |  | -                           |                          |

Abbildung 18: Informationsmaske Firma<sup>82</sup>

Zusätzlich werden noch Rubriken wie abgewickelte Projekte oder Kontakte, welche für das Unternehmen arbeiten, hinzugefügt.

<sup>81</sup> GIG-CRM Firmensuche, 2013.

<sup>82</sup> GIG-CRM Informationsmaske Firma, 2013.

Unter abgewickelte Projekte sind alle gesammelten Informationen wie projektbeteiligte Kunde und GIG, Ansprechpersonen zu den Bauvorhaben, besondere Materialien oder verbaute Fassadentypen dargestellt. Unter Kontakte wird aufgelistet, welche Personen beim Kunden beschäftigt sind, welcher Mitarbeiter bei was für einem Bauvorhaben tätig war, wer vom eigenen Unternehmen eine gute Beziehung zu einem Kunden hat und wann der Kontakt das letzte Mal von einem GIG-Mitarbeiter kontaktiert wurde. Ebenso kann ein Vertriebsmitarbeiter des Unternehmens einstellen, dass er nach einer vorgegebenen Zeit automatisch vom System benachrichtigt wird, diesen Kunden zu kontaktieren. Diese Funktion kann als Erinnerungstool oder als Betreuungstool zur Kontaktpflege genutzt werden. Durch die Verlaufsfunktion kann der Mitarbeiter jederzeit einsehen, wann, wie oft ein Kunde besucht bzw. kontaktiert wurde und worüber gesprochen wurde.

Es werden alle Hauptkriterien (Projekt, Firma und Personen) miteinander verbunden und erlauben es dem Anwender, nur durch die Eingabe des Projektes, alle im System vorhandenen Daten anzuzeigen.

Zur Unterstützung der Vertriebsmitarbeiter wird ein Statistik-System implementiert. Dadurch kann der Vertrieb nachvollziehen, wie oft ein Kunden bereits von GIG beauftragt wurde bzw. wie viele Projekte bereits mit dem Kunden verwirklicht, wie viel Umsatz und wie viel Gewinn erreicht wurden. Ebenfalls kann das System eine Statistik erstellen, welche Fassadentypen oder Materialien von einem Kunden bevorzugt verbaut werden. Diese Funktion erlaubt einem Vertriebsmitarbeiter gezielt Kunden mit neuen Entwicklung oder Fassadensystemen zu betreuen.

Durch das Hinzufügen von Informationsfeldern bei den Kontakten, ermöglicht das System einer Person eine erhaltene Information in die Felder einzutragen, anstatt eine E-Mail an alle Mitarbeiter zu senden. Benötigt ein Anwender Informationen über einen Kunden kann dieser jederzeit alle eingetragenen Meldungen über das System abrufen. Dadurch wird eine Flut an Informationen, die das System belasten vermieden.

Ebenso kann ein im vorhandenen Email-Programm Groupwise ein neuer Benutzer angelegt werden, wo Mitarbeiter eintragen können, wann und zur welcher Zeit der Lieferant oder Kunde bei GIG zu Gast ist. Der Mitarbeiter muss nur noch den neuen Benutzer unter seinen Vertretungen im Programm hinzufügen, dadurch sieht er alle eingetragenen Besuche der GIG-Mitarbeiter.

Die Eingabe von Informationen erfolgt über die bereits bestehenden Systeme, welches um die oben genannten Funktionen erweitert wird.

### **Vorteile und Nachteile bzw. Chancen und Risiken des CRM-Systems**

In diesem Bereich werden die Vor- und Nachteile bzw. die Chancen und Risiken die ein Customer Relationship Management System beinhalten kann, aufgelistet.

#### **Software**

- Informationen über Kunden und Lieferanten stehen rund um die Uhr zur Verfügung.
- Informationen werden zentral gesammelt.
- Informationen können mehreren Personen zugänglich gemacht werden.
- Informationen bleiben erhalten, selbst wenn eine Person das Unternehmen verlässt.
- Personal muss erst eingeschult werden.
- Alle Kundendaten müssen in das System eingegeben werden.
- Durch die Eigenentwicklung kann das System jederzeit erweitert werden.
- Dadurch dass alle Informationen für alle sichtbar sind, kann jeder Mitarbeiter die Meldungen abrufen, die für ihn relevant sind, so wird eine Informationsflut vermieden.
- Es entsteht eine sehr große Datenmenge an Informationen, welche ein System verarbeiten muss.

### Vertrieb

- Durch die Eingabe und Sammlung von Informationen kann festgestellt werden, ob ein Kunde in der Vergangenheit mit der Leistung des Unternehmens zufrieden war.
- Die Kundenbetreuung kann effizienter und effektiver auf bestehende zufriedene Kunden ausgerichtet und besser gestaltet werden.
- Bestehende Beziehungen können nachhaltig verbessert und ausgebaut werden.
- höhere Chancen einen Auftrag zu erhalten, wenn der Entscheidungsträger von einer bekannten Person kontaktiert wird.
- Projekte von bestehenden, zufriedenen Kunden können priorisiert bearbeitet werden.
- automatische Benachrichtigung von Vertriebsmitarbeiter, wenn ein Kunde schon länger nicht kontaktiert wurde.
- Das System gewährleistet eine nahtlose Zusammenarbeit aller Mitarbeiter, die mit einem Kunden in Kontakt stehen.
- Subjektive Beurteilung der Kundenbeziehung und deren Einstufung.
- Durch eine flottere und schlauere Informationsbeschaffung kann ein Wettbewerbsvorteil entsteht.<sup>83</sup>
- Ein gewisses Risiko besteht darin, dass durch die Benutzung des Programmes nur noch Kunden mit einer engeren Bindung bearbeitet und somit keine Neukunden akquiriert werden.

Das größte Risiko besteht darin, dass das Programm von den Angestellten nicht gelebt und gepflegt wird und so kein Nutzen für das Unternehmen entsteht.

---

<sup>83</sup> Vgl. URL <<http://www.prozeus.de/eBusiness/themen/crm/>>, verfügbar am 30.10.2013, 18:30.

## 2.3 Einführung des CRM-Systems bei GIG Fassaden in einer risikoorientierten Betrachtung

### Vorstellung des Unternehmens :

Die Firma GIG Fassaden ist eine Tochterfirma der GIG Holding, welche in Attnang-Puchheim angesiedelt ist. Zurzeit sind am Standort Attnang-Puchheim ca. 180 Mitarbeiter beschäftigt. Die Kernkompetenzen des Unternehmens sind die Entwicklung, Produktion und die Montage von technisch anspruchsvollen Fassaden im Hochsegment Bereich. Der Hauptfokus liegt im Sonderfassadenbau mit einer hohen Komplexität und in nachhaltigen Gebäudehüllen. Zu den bekannteren verwirklichten Projekten gehören der Power Tower, das Ars Electronica Center in Linz sowie das Learning & Library Center der WU Wien und die noch im Bau befindende Google Link Bridge in Dublin.



Abbildung 19: GIG Fassaden GmbH<sup>84</sup>

---

<sup>84</sup> URL <<http://www.gig.at/de/unternehmen/gig-holding>>, verfügbar am 23.11.2013, 14:45

### 2.3.1 Aufbau

In der Fachliteratur gibt es bestehende Ansätze zur Einführung eines CRM-System. Diese werden in folgende Ansätze aufgeteilt:<sup>85</sup>

- **strategieorientierte Ansätze**  
Diese Ansätze beziehen sich auf die Verwirklichung bzw. Veränderungen von Strategien eines Unternehmens.
- **prozessorientierte Ansätze**  
Der Schwerpunkt der prozessorientierten Ansätze wird durch eine Untersuchung und den Planung von Geschäftsprozessen gebildet.
- **systemorientierte Ansätze**  
Es werden die Vorgehensweisen zur Einführung eines Informationssystems aufgezeigt.
- **wissensorientierte Ansätze**  
Zur Verwirklichung des Wissensmanagement stehen die Struktur und die Nutzung einer Kundendatenbank im Mittelpunkt.

Von den o.g. Ansätzen, wird für die Einführung ein systemorientierter ähnlicher Ansatz gewählt. Ein typischer systemorientierter Ansatz ist der 10-Stufenplan von der Unternehmensberatung Wolfgang Schwetz BDU. Wie der Name des Systems schon sagt, läuft die Einführung nach einem 10-Stufenplan ab. Dieser ist wiederum in drei Phasen aufgeteilt, der Konzeptions-, der Systemauswahl- und der Einführungsphase. Da die Konzeptionsphase und die Systemauswahl bereits abgeschlossen sind, wird die Einführung noch näher erläutert. Diese besteht aus der Softwareanpassung, der Soll-Organisation, der Datenübernahme, der Softwareabnahme und der Schulung, Piloteinführung, Benutzerservice Stufe.<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup> Vgl. Schulze, Jens: CRM erfolgreich einführen, Berlin Heidelberg 2002, S. 67f.

<sup>86</sup> Vgl. Schulze, Jens: a.a.O., S. 48f.

### 2.3.2 Ablauf

In diesem Kapitel wird der im Aufbau beschriebene Ansatz zur Einführung des Customer Relationship Managements System beschrieben.

#### Softwareanpassung

Da das System wie im Punkt 2.2.3 Funktionsweise genau an die Bedürfnisse des Unternehmens angepasst wurde, kann dieser Punkt als erledigt betrachtet werden.

#### Soll-Organisation

Die Soll-Organisation wird durch den Entwurf des Systems festgelegt und vom Programmierer ausgeführt, der das System in die bestehenden Strukturen implementiert. Da das entwickelte CRM-System unabhängig von den anderen Programmen läuft, wird der laufende Betrieb des Unternehmens nicht gestört.

#### Datenübernahme

Die Datenübernahme erfolgt automatisch, da das System auf die bestehende Datenbank aufgebaut wird. Die Datensätze der angelegten Kundeninformationen werden durch das neue CRM-System erweitert und durch neue hinzugefügte Informationen ergänzt.

#### Softwareabnahme

Die Softwareabnahme ist durch die Einführung des Systems in das GIG Enterprise-System sichergestellt. Durch die Eigenentwicklung können nötige Änderungen oder auftretende Wünsche von Mitarbeitern jederzeit geändert bzw. hinzugefügt werden.

#### Schulung, Pilot-Einführung, Benutzerservice

Nach der Eingliederung des neuen Systems, wird das Tool für bestimmte Mitarbeiter freigeschaltet. Durch eine Präsentation und der Schulung der Mitarbeiter wird die korrekte Benutzung sichergestellt. Die Benutzung wird auch in einer Arbeitsanweisung festgehalten, sodass jeder Mitarbeiter mit dem Programm richtig arbei-



ten kann. Auftretende Fehler im CRM-System können schnell und einfach durch den eigenen Programmierer im Unternehmen gelöst werden.

Da das System ähnlich wie die bereits im Unternehmen benutzten Programme aufgebaut ist, sind keine außergewöhnlichen Kompetenzen notwendig, um das System zu bedienen. Es wird auch kein weiteres Personal benötigt, um das System zu warten oder die Datenbank zu füllen, da dies automatisch vom Programm ausgeführt wird.

### 2.3.3 Bewertung

Zur Bewertung des neuen CRM-Systems wird in diesem Bereich der Arbeit eine Nutzwertanalyse angefertigt, die das eigenentwickelte System mit den bestehenden vergleicht und durch eine Gewinnvergleichsrechnung beurteilt.

#### **Nutzwertanalyse**

Die Nutzwertanalyse, welche in den 70er Jahren von Zangemeister und Bechmann eingeführt wurde, ist ein Punktbewertungsverfahren oder Scoring-Modell, das die Entscheidungsträger bei der Auswahl von schwer vergleichbaren Wahlmöglichkeiten unterstützen soll. Ein Vorteil der Nutzwertanalyse ist, dass unvergleichbare Systeme durch die Bestimmung von gemeinsamen Kriterien dadurch vergleichbar gemacht werden, sowie dass die Methode sehr flexibel ist. Ein Nachteil ist die subjektive Bewertung und Auswahl der verschiedenen Kriterien und Gewichtungen, die zum Ergebnis führen.<sup>87</sup>

In diesem Fall werden die unter Punkt 2.1.1 beschriebenen Programme wie das Microsoft Dynamics CRM, das SAP CRM 7.0 und das Sunrise Software Relations mit dem eigenentwickelten System verglichen. Die Hauptbeurteilungskriterien sind die Kosten des Programmes und das zu benutzende Vertriebstool. Die Gewichtungen wurden subjektiv, nach Einschätzung der wichtigsten Kriterien getroffen. Der Nutzwert der einzelnen Kriterien wird durch die Multiplikation der Gewichtung mit der Punktbewertung die von 0 bis 5 festgelegt wurde ermittelt. Durch die Ad-

---

<sup>87</sup> Vgl. URL <<http://de.wikipedia.org/wiki/Nutzwertanalyse>>, verfügbar am 30.11.2013, 10:00.

dierung der Nutzwerte wird die gewichtete Nutzwertsumme gebildet, die dann die Reihung der Systeme vorgibt.

Wie in Abbildung 20 gezeigt, ist das Ergebnis der Nutzwertanalyse, dass das eigenentwickelte System mit einer Nutzwertsumme von 475 Punkten das optimale Programm für das Unternehmen GIG ist.

| Nutzwertanalyse                        |                 |                  |     |                        |     |             |     |                            |     |     |
|--|-----------------|------------------|-----|------------------------|-----|-------------|-----|----------------------------|-----|-----|
|  |                 | Programme        |     |                        |     |             |     |                            |     |     |
|  |                 | Eigenentwicklung |     | Microsoft Dynamics CRM |     | SAP CRM 7.0 |     | Sunrise Software Relations |     |     |
|  |                 | PB               | NW  | PB                     | NW  | PB          | NW  | PB                         | NW  |     |
| Beurteilungskriterien                  | Gewichtung in % |                  |     |                        |     |             |     |                            |     |     |
| Kosten                                 | 25              | 5                | 125 | 3                      | 75  | 3           | 75  | 4                          | 100 |     |
| Tools                                  |                 |                  | 0   |                        | 0   |             | 0   |                            | 0   |     |
| Vertrieb                               | 20              | 5                | 100 | 5                      | 100 | 5           | 100 | 5                          | 100 |     |
| Marketing                              | 0               | 0                | 0   | 5                      | 0   | 5           | 0   | 5                          | 0   |     |
| Service                                | 0               | 0                | 0   | 5                      | 0   | 5           | 0   | 5                          | 0   |     |
| Callcenter                             | 0               | 0                | 0   | 5                      | 0   | 5           | 0   | 5                          | 0   |     |
| Vertrieb                               |                 |                  |     |                        |     |             |     |                            |     |     |
| Management von Firmen und Kontakten    | 5               | 4                | 20  | 5                      | 25  | 5           | 25  | 5                          | 25  |     |
| Kontakt Historie                       | 5               | 5                | 25  | 5                      | 25  | 5           | 25  | 5                          | 25  |     |
| Statistikauswertungen                  | 5               | 3                | 15  | 5                      | 25  | 5           | 25  | 4                          | 20  |     |
| Software                               |                 |                  |     |                        |     |             |     |                            |     |     |
| Kompatibel mit bestehendem Mail-System | 10              | 5                | 50  | 0                      | 0   | 0           | 0   | 5                          | 50  |     |
| Nutzen der bestehenden Daten           | 10              | 5                | 50  | 1                      | 10  | 1           | 10  | 1                          | 10  |     |
| Einschulung von Personal               | 5               | 4                | 20  | 2                      | 10  | 1           | 5   | 2                          | 10  |     |
| Nach eigenen Vorgaben erweiterbar      | 5               | 4                | 20  | 2                      | 10  | 1           | 5   | 3                          | 15  |     |
| Programm Lizenzen                      | 5               | 5                | 25  | 1                      | 5   | 1           | 5   | 1                          | 5   |     |
| Informationen werden Zentral gesammelt | 5               | 5                | 25  | 5                      | 25  | 5           | 25  | 5                          | 25  |     |
| Gewichtete Nutzwertsumme               |                 | 100              |     | 475                    |     | 310         |     | 300                        |     | 385 |
| Reihung                                |                 |                  |     | 1                      |     | 3           |     | 4                          |     | 2   |

Abbildung 20: Nutzwertanalyse CRM-Systeme<sup>88</sup>

## Gewinnvergleichsrechnung

Die Gewinnvergleichsrechnung gehört zu den statischen Verfahren der Investitionsrechnung und ist eine Erweiterung der Kostenvergleichsrechnung, indem die Gewinne miteinbezogen werden.<sup>89</sup>

<sup>88</sup> Eigene Darstellung Nutzwertanalyse CRM-System, 30.11.2013.

<sup>89</sup> Vgl. URL <<http://de.wikipedia.org/wiki/Gewinnvergleichsrechnung>>, verfügbar am 30.11.2013, 11:00.

Wie in Abbildung 21 dargestellt werden im Jahr ca. 50 Angebote in der Kalkulationsabteilung gerechnet, die jetzige Auftragswahrscheinlichkeit liegt bei 20%. Dies ergibt ungefähr 10 Aufträge pro Jahr, bei einer durchschnittlichen Projektgröße von 3,5 Millionen Euro ergibt das einen Jahresumsatz von 35 Millionen €. Die Gewinnvorgaben von 1% bzw. 3% entspricht der jetzigen Marktlage in Europa. Daraus ergibt sich bei einer 1% Gewinnvorgabe ein Gewinn von 350.000,- €. Das CRM-System erhöht die Auftragswahrscheinlichkeit auf 40%, was einen zusätzlichen Gewinn von 350.000,- € bedeutet. Die Kosten des neuen Systems belaufen sich auf ca. 21.250,- €, welche durch den vom CRM Programm errechneten zusätzlichen Gewinn erwirtschaftet werden.<sup>90</sup>

| Gewinnvergleichsrechnung         |      |                 |                 |                 |                 |
|----------------------------------|------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                                  |      | ohne CRM        | mit CRM         | ohne CRM        | mit CRM         |
| Angebote pro Jahr                |      | 50              | 50              | 50              | 50              |
| Auftragswahrscheinlichkeit       |      | 20,00%          | 40,00%          | 20,00%          | 40,00%          |
| Aufträge pro Jahr                |      | 10              | 20              | 10              | 20              |
| Durchschnittliche Projektgröße   |      | 3 500 000,00 €  | 3 500 000,00 €  | 3 500 000,00 €  | 3 500 000,00 €  |
| Jahresumsatz                     |      | 35 000 000,00 € | 70 000 000,00 € | 35 000 000,00 € | 70 000 000,00 € |
| Gewinnvorgabe in %               |      | 1,00%           | 1,00%           | 3,00%           | 3,00%           |
| Gewinn pro Jahr                  |      | 350 000,00 €    | 700 000,00 €    | 1 050 000,00 €  | 2 100 000,00 €  |
| theoretischer Gewinn durch CRM   |      |                 | 350 000,00 €    |                 | 1 050 000,00 €  |
| Kosten CRM-Programm              | 250h | 85 €/h          | 0               | 21 250,00 €     | 0               |
| Servicekosten pro Jahr           | 15h  | 85 €/h          | 0               | 1 275,00 €      | 0               |
| zusätzlicher Gewinn im 1. Jahr   |      |                 | 328 750,00 €    |                 | 1 028 750,00 €  |
| zusätzlicher Gewinn im Folgejahr |      |                 | 348 725,00 €    |                 | 1 048 725,00 €  |

Abbildung 21: Gewinnvergleichsrechnung<sup>91</sup>

Die Gewinnvergleichsrechnung basiert auf einem theoretischen Ansatz, dass die Firma genügend Kapazitäten wie Personal oder Maschinen besitzt, um die neuen Projekte zu bewältigen, ebenso wird in der Rechnung angenommen, dass das System schon voll im Unternehmen etabliert ist. Wann das Programm die prognostizierte Auftragswahrscheinlichkeit von 40% erreicht, hängt von der Umsetzung und der Pflege bzw. der Eingabe von Informationen ab.

<sup>90</sup> Angaben und Kennzahlen lt. Besprechung mit Harald, Eder; Christian, Mittendorfer, Wilhelm, Obermeier; Michael, Held; am 21.11.2013.

<sup>91</sup> Eigene Darstellung Gewinnvergleichsrechnung CRM, 30.11.2013.

### 3. Fazit

Im Fazit werden die Ergebnisse dieser Diplomarbeit, die Maßnahmen und die Konsequenzen bei nicht Umsetzung des CRM-Systems näher betrachtet.

#### 3.1 Ergebnisse

Das Ergebnis dieser Diplomarbeit ergibt sich aus dem Punkt 2.3.3 Bewertung, wo eine Nutzwertanalyse und eine Gewinnvergleichsrechnung durchgeführt wurden.

Die Nutzwertanalyse ergibt, dass ein eigenentwickeltes Programm, das auf die Anforderungen und Bedürfnisse des Unternehmens angepasst wurde, die beste Variante gegenüber den bestehenden Systemen von Microsoft, SAP oder Sunrise Software Relations ist.

Die Gewinnvergleichsrechnung ergibt, dass selbst bei einer 2% Auftragswahrscheinlichkeitssteigerung, das entspricht einem Projekt mehr pro Jahr, der entstehende Aufwand bzw. Kosten für das System erwirtschaftet werden. Selbst wenn wie in Abbildung 22 gezeigt nur mit 1% Gewinnaufschlag gerechnet wird.

| Gewinnvergleichsrechnung         |     |                 |                 |
|----------------------------------|-----|-----------------|-----------------|
|                                  |     | ohne CRM        | mit CRM         |
| Angebote pro Jahr                |     | 50              | 50              |
| Auftragswahrscheinlichkeit       |     | 20,00%          | 22,00%          |
| Aufträge pro Jahr                |     | 10              | 11              |
| Durchschnittliche Projektgröße   |     | 3 500 000,00 €  | 3 500 000,00 €  |
| Jahresumsatz                     |     | 35 000 000,00 € | 38 500 000,00 € |
| Gewinnvorgabe in %               |     | 1,00%           | 1,00%           |
| Gewinn pro Jahr                  |     | 350 000,00 €    | 385 000,00 €    |
| theoretischer Gewinn durch CRM   |     |                 | 35 000,00 €     |
| Kosten CRM-Programm              |     |                 |                 |
|                                  | 250 | 85 €/h          | 0               |
| Servicekosten pro Jahr           |     |                 | 21 250,00 €     |
|                                  | 15  | 85 €/h          | 0               |
|                                  |     |                 | 1 275,00 €      |
| zusätzlicher Gewinn im 1. Jahr   |     |                 | 13 750,00 €     |
| zusätzlicher Gewinn im Folgejahr |     |                 | 33 725,00 €     |

Abbildung 22: Gewinnvergleichsrechnung 2%<sup>92</sup>

<sup>92</sup> Eigene Darstellung Gewinnvergleichsrechnung mit 2% höherer Auftragswahrscheinlichkeit, 30.11.2013.

Dieser Ansatz entspricht der jetzigen Marktlage in Europa, in der die Bauwirtschaft eine Rezession erlebt. Folglich kann das System auch genutzt werden, um schlechtere Zeiten zu bewältigen und um die wenigen Projekte, die am Markt sind, für das Unternehmen zu lukrieren. Das System unterstützt auch den Verkauf, da dieser dadurch gezielt auf Kunden zugehen und den Kunden schon im Vorfeld der Ausschreibung beraten kann und so ein Vorteil gegenüber der Konkurrenz hat, da dadurch seine Produkte in der Ausschreibung gefordert werden.

Zusammengefasst beinhaltet das neue System ein großes Potential für das Unternehmen, welches auch genutzt werden muss um gegenüber der immer wachsenden Anzahl an Konkurrenten weiterhin am Markt bestehen zu können.

### **3.2 Maßnahmen**

Die Programmierung sollte unverzüglich damit starten und das System fertig entwickeln, dadurch kann eine effektivere Kundenbetreuung gewährleistet werden. Umso früher das Programm verwendet bzw. benutzt wird desto, früher kann das System dem Unternehmen zu den oben angeführten Erfolgen verhelfen. Das Unternehmen müsste das für die Entwicklung angesetzte Budget freigeben. Ebenfalls müsste danach der Programmierer von seinen anderen Tätigkeiten befreit werden, um die Entwicklung in der angesetzten Zeit von ca. 2 Monaten abschließen zu können.

Das eigenentwickelte Programm benötigt keine zusätzlichen Mitarbeiter und auch keine Umstellung der IT-Infrastruktur, da die bestehenden Server dafür genutzt werden können.

Das neue System ist von allen Mitarbeitern die mit Kunden in Kontakt stehen wie der Geschäftsführung, des Verkaufs, der Projektleitung und der Technischen Leitung der Firma GIG Fassaden zu benutzen. Diese Mitarbeiter des Unternehmens sind dafür verantwortlich, dass die Informationen in das System eingetragen werden. Das Verhältnis zu einem Kundenkontakt kann nach deren subjektiven Einschätzung eingestuft werden.

Um zu Garantieren, dass das System richtig benutzt wird, müssen nach Fertigstellung des Systems, die oben erwähnten Mitarbeiter durch eine Schulung mit dem neuen CRM-Programm vertraut gemacht werden.

### 3.3 **Konsequenzen**

Die Konsequenzen bei der Erstellung und Einführung des neuen Systems sind die Pflege und Eingabe der Daten in das System. Wird das System nur gering oder gar nicht benutzt, hat es keinen Nutzen für das Unternehmen und ist nur Zeit- und Geldverschwendung. Viele neue Systeme scheitern in der Einführungsphase, da sie nicht richtig genutzt werden. Ebenso kann ein System am Widerstand der eigenen Mitarbeiter scheitern, da durch dieses System Informationen für alle zugänglich gemacht werden und so Mitarbeiter leichter austauschbar sind als ohne System. Dieses System kann nur seinen Nutzen erbringen, wenn es auch von allen Mitarbeitern genutzt wird und die oben genannten Ergebnisse und Maßnahmen berücksichtigt werden, an sonst entgehen dem Unternehmen die erwähnten Vorteile, welches das neue System beinhaltet. Es kann nicht festgestellt werden, wann ein Kunde das letzte Mal kontaktiert wurde, es kann nicht festgestellt werden, ob Kunden in der Vergangenheit mit dem Unternehmen zufrieden waren oder dass bei der Vorauswahl der anzubietenden Angeboten festgestellt werden kann, ob schon mit Kunden in der Vergangenheit zusammengearbeitet wurde.

## Literaturverzeichnis

### Monographien, Bücher und Sammelbänder

**Baetge, Jörg**

Instrumente eines effizienten Risikomanagement und Controlling, in: Tagungsband zum 13. Deutschen Controlling Congress, hrsg. von *Thomas Reichmann*. Dortmund 1998

**Bernecker, Michael; Eckrich, Klaus**

Handbuch Projektmanagement, Oldenbourg, 2003

**Braun, Herbert**

Risikomanagement. Eine spezifische Controllingaufgabe, Darmstadt 1984

**Burghardt, Manfred**

Projektmanagement: Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Entwicklungsprojekten, 4. Auflage, München 1997

**Diederichs, Marc**

Risikomanagement und Risikocontrolling, 3 Auflage, München 2012

**Diederichs, Marc; Richter Hermann**

Risikomanagement und Risikocontrolling. Transparenz durch risikoadjustiertes Berichtswesen, in: b&b, 47Jg, 2001

**Fiege, Stefanie**

Risikomanagement- und Überwachungssystem nach KonTraG - Prozess, Instrumente, Träger, Wiesbaden 2006

**GIG Adressverwaltung**, 2013, unveröffentlicht

**GIG Angebotsschreiben**, 2013, unveröffentlicht

**GIG Arbeitsanweisung Projektmanagement**, 2013, unveröffentlicht

**GIG Enterprise System**, 21.10.2013, unveröffentlicht

**GIG Projektablauf**, 2013, unveröffentlicht

**GIG Projektbuch**, 2013, unveröffentlicht

**GIG Tenderqualität**, 2013, unveröffentlicht

**GIG-CRM Enterprise System**, 05.11.2013, unveröffentlicht

**GIG-CRM Firmensuche**, 2013, unveröffentlicht

**GIG-CRM Informationsmaske Firma**, 2013, unveröffentlicht

**GIG-CRM Projektsuche**, 2013, unveröffentlicht

**GIG-CRM Such und Eingabemaske**, 2013, unveröffentlicht

**Helmke, Stefan; Uebel, Matthias F.; Dangelmaier, Wilhelm**

Effektives Customer Relationship Management, Instrumente - Einführungskonzepte - Organisation, 3.Auflage, Wiesbaden 2003

**Heskett, James L.; Jones, Thomas O.; et al.**

Dienstleister müssen die ganze Service-Gewinn Kette nutzen. ,1994 In: Harvard Business Manager Heft 4

**Hippner, Hajo; Hubrich, Beate; Wilde, Klaus D.**

Grundlagen des CRM: Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, Wiesbaden 2011



**Homburg, Christian ; Bruhn, Manfred**

Handbuch Kundenbindungsmanagement, 5. Auflage, Wiesbaden 1999

**Hornung, Karlheinz**

Risk Management auf der Basis von Risk-Rewards-Ratios, in: Zukunftsfähiges Controlling. Konzeptionen, Umsetzungen, Praxiserfahrung, Prof. Dr. Thomas Reichmann zum 60. Geburtstag, hrsg. von Laurenz Lachnit, Christoph Lange, Monika Palloks, München 1998

**Lock, Dennis**

Projektmanagement: Projektplanung Projektfinanzierung Projektcontrolling  
Computersysteme Netzplantechnik Notfallmodifizierung Verträge Fallstudien, Wien 1997

**Meyer, Matthias; Weingärtner, Stefan; Döring, Stefan**

Kundenmanagement in der Network Economy - Business Intelligence mit CRM und e-CRM, Braunschweig/ Wiesbaden 2001

**Payne, Adrian**

Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management,  
1. Auflage, Cranford 2008

**Schumacher, Jörg; Meyer, Matthias**

Customer Relationship Management strukturiert dargestellt Prozesse, System, Technologien, Berlin Heidelberg 2004

**Stahl, Heinz K.**

Modernes Kundenmanagement – Wenn der Kunde im Mittelpunkt steht. 1. Auflage, Renningen 1998

**Töpfer, Andreas; Mann, Armin**

Kundenzufriedenheit als Messlatte für den Erfolg, Neuwied 1996

**Artikel aus dem Web**

<http://de.wikipedia.org/wiki/Auftrag>, o.V., verfügbar am 02.04.2013, 18:00.

<http://wissen.harvardbusinessmanager.de/wissen/leseprobe/29861164/artikel.html>, Abbie, Griffin; Greg, Gleason; Rick, Preiss; Dave, Shevenaugh, verfügbar am 26.05.2013, 11:20.

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850104000367>, Adrian, Payne; verfügbar am 26.05.2013, 11:30.

<http://www.monitor.at/index.cfm?storyid=4514>, Ilse, Wold; Rudolf, Wolf, verfügbar am 26.05.2013, 18:00.

[http://de.wikipedia.org/wiki/Risiko#Risiko\\_in\\_der\\_Wirtschaftswissenschaft](http://de.wikipedia.org/wiki/Risiko#Risiko_in_der_Wirtschaftswissenschaft), o.V., verfügbar am 29.05.2013, 18:00.

<http://de.wikipedia.org/wiki/FMEA>, o.V., verfügbar am 15.08.2013, 15:30.

<http://de.wikipedia.org/wiki/SWOT-Analyse>, Heribert, Meffert; Christoph, Burmann; Manfred, Kirchgeorg, verfügbar am 15.08.2013, 16:00.

<http://de.wikipedia.org/wiki/BERI-Index>, o.V., verfügbar am 15.08.2013, 16:30.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/transportrisiko.html>, Jörn, Altmann, verfügbar am 16.08.2013, 18:30.

<http://www.microsoft.com/de-de/dynamics/crm.aspx>, o.V., verfügbar am 05.11.2013, 21:30.

[http://www.comelio.de/technologien\\_und\\_services/microsoft\\_dynamics/prozessmanagement](http://www.comelio.de/technologien_und_services/microsoft_dynamics/prozessmanagement), o.V., verfügbar am 06.11.2013, 18:00.

<http://www.navax.com/Media/490856a6-ee37-422f-bff2-0e5e02dd34f0/Downloads/crm-2011-broschuere.pdf>, o.V., verfügbar am 06.11.2013, 18:00.

<http://global.sap.com/germany/solutions/business-suite/crm/index.epx>, o.V., verfügbar am 05.11.2013, 20:35.

<http://global.sap.com/germany/lines-of-business/customer-service/index.epx>, o.V., verfügbar am 05.11.2013, 21:00.

[http://global.sap.com/germany/solutions/business-suite/crm/call\\_center.epx](http://global.sap.com/germany/solutions/business-suite/crm/call_center.epx), o.V., verfügbar am 05.11.2013, 21:05.

<http://global.sap.com/germany/solutions/business-suite/crm/index.epx>, o.V., verfügbar am 05.11.2013, 21:10.

<http://www.relations-crm.at/Default.asp?Menu=001101111>, o.V., verfügbar am 05.11.2013, 18:00.

<http://www.relations-crm.at/German/Static/Default.asp?ID=48>, o.V., verfügbar am 05.11.2013, 18:10.

<http://www.relations-crm.at/German/Static/Default.asp?ID=50>, o.V., verfügbar am 05.11.2013, 19:00.

<http://www.relations-crm.at/German/Static/Default.asp?ID=52>, o.V., verfügbar am 05.11.2013, 19:30.

<http://www.relations-crm.at/German/Static/Default.asp?ID=51>, o.V., verfügbar am 05.11.2013, 20:00.

<http://www.gig.at/de/unternehmen/gig-holding>, o.V., verfügbar am 23.11.2013, 14:45.

<http://de.wikipedia.org/wiki/Nutzwertanalyse>, o.V., verfügbar am 30.11.2013, 10:00.

<http://de.wikipedia.org/wiki/Gewinnvergleichsrechnung>, o.V., verfügbar am 30.11.2013, 11:00.

## **EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG**

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Vöcklabruck, am \_\_\_\_\_

Unterschrift  
(Matthias Held)